



**Universidade de
Aveiro**

2016

Departamento de Línguas e Culturas

**MAFALDA MARIA
LEAL DE OLIVEIRA
E SILVA FRADE**

**UMA EMPRESA EDITORIAL DE NICHOS NO
MERCADO LIVREIRO PORTUGUÊS:
POTENCIALIDADES E VIABILIDADE**



**MAFALDA MARIA
LEAL DE OLIVEIRA
E SILVA FRADE**

**UMA EMPRESA EDITORIAL DE NICHOS NO MERCADO
LIVREIRO PORTUGUÊS: POTENCIALIDADES E
VIABILIDADE**

Relatório de Projeto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Estudos Editoriais, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Cristina Matos Carrington da Costa, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro e a coorientação científica do Professor Doutor Daniel Ferreira Polónia, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Para o Ricardo, Maria Carolina e Maria Clara

o júri

presidente

Professora Doutora Ana Margarida Corujo Ferreira Lima Ramos
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Ana Isabel Dias Daniel
Professora Auxiliar Convidada da Universidade de Aveiro (arguente)

Professora Doutora Maria Cristina Matos Carrington da Costa
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientadora).

agradecimentos

A todos os Dirigentes do CNE que, de uma forma ou outra contribuíram para a realização deste trabalho, nomeadamente o Pedro Duarte Silva, o Ivo Oliveira, o Miguel Lontro, a Carla Simões, o Joaquim Freitas, e todos os que anonimamente preencheram o inquérito que propus e ajudaram a divulgá-lo.

Aos meus amigos, com destaque para a Idalina Dias, que me encorajou constantemente.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Cristina Matos Carrington da Costa, e ao meu coorientador, Professor Doutor Daniel Ferreira Polónia, pelos conselhos sábios que me deram e por todo o auxílio e estímulo que senti.

Ao Ricardo, pelo apoio, paciência e encorajamento que sempre senti no amor que me tem.

À Maria Carolina, pelo privilégio de ser sua mãe e pelo amor que me oferece.

À Maria Clara, que frequentou a universidade antes de ser nascida e cuja alegria e amor me deram força nesta jornada.

palavras-chave

Edição, Editora, Escutismo, Corpo Nacional de Escutas, Coleção Hipopótamo, *Business Model Canvas*, *Value Proposition Canvas*

resumo

Com este projeto pretende-se delinear os passos que conduzem à formação de uma empresa editorial ligada a um nicho do mercado livreiro português. Neste âmbito, e tendo em conta as condicionantes socioeconómicas e editoriais de Portugal, far-se-á uma breve investigação sobre a situação editorial do país, nomeadamente sobre as editoras independentes que atuam para nichos de mercado, e sobre um nicho específico para o qual existem poucas respostas a nível editorial: o mercado livreiro escutista. Após esta investigação, proceder-se-á a inquéritos capazes de analisar as potencialidades deste nicho de mercado e serão delineados dois planos de negócios, contendo toda a informação necessária para, de seguida, se proceder ao posicionamento da empresa a constituir.

keywords

Publishing, Book Publisher, Scouting, Corpo Nacional de Escutas, Coleção Hipopótamo, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas

abstract

The aim of the present work is to outline the steps that lead to the formation of a publishing company bonded to a market niche in the Portuguese book industry. Within this frame, and bearing in mind the socioeconomic and editorial constraints in Portugal, a brief investigation about the country's editorial industry will be made, namely on the indie publishers focused on market niches, and in particular targeting a specific niche for which there is little offer: the book market for Scouts. After this, market surveys will be conducted so the potential of this niche can be evaluated and two business plans will be proposed, holding all the needed information so the market positioning of the new company can be determined afterwards.

Planeia o teu trabalho – e depois trabalha no teu plano.

Baden-Powell, *O rasto do Fundador*, s.u. 'Planeamento'

**UMA EMPRESA EDITORIAL DE NICHOS
NO MERCADO LIVREIRO PORTUGUÊS:
POTENCIALIDADES E VIABILIDADE**

Índice

INÍCIO DE PISTA	1
I. PROCURAR INFORMAÇÃO	3
I.1. As editoras independentes no mundo de hoje: caracterização sumária	4
I.1.1 A evolução da edição em Portugal	4
I.1.2 O livro na era digital e o estreitamento da cadeia de valor	11
I.1.3 O fenómeno da autoedição	16
I.2. Editoras independentes especializadas em livros escutistas	19
I.2.1 Pequenas Associações escutistas portuguesas com expressão editorial.....	19
I.2.1.1 Associação dos Escoteiros de Portugal (AEP)	19
I.2.1.2 Associação Guias de Portugal (AGP)	21
I.2.2 O maior editor escutista português: o Corpo Nacional de Escutas	22
I.2.2.1 Caracterização geral.....	22
I.2.2.2 O mercado livreiro do CNE.....	26
I.2.2.3 A cadeia de valor do livro do CNE	27
I.2.3 Uma descoberta: a incubadora de uma editora independente de livros escutistas	34
I.2.3.1 Definição e constituição da ‘Colecção Hipopótamo’	34
I.2.3.2 Cadeia de valor da edição na ‘Colecção Hipopótamo’	35
I.2.4 Algumas editoras escutistas estrangeiras	37
I.3 Conclusões gerais	39
II. CAMINHO A SEGUIR	43
II.1. Potencialidades do mercado.....	43
II.1.1 Investigação sobre as necessidades sentidas	44
II.1.2 O <i>Business Model Canvas</i> e o <i>Value Proposition Canvas</i>	47
II.2. Projeto de um modelo de negócio: editora ou outro modelo?	56
II.2.1 Uma editora independente especializada	56

II.2.2 Trabalho em regime de <i>freelancer</i> ou empresa editorial em nome individual	75
II.3 Conclusões gerais.....	79
III. VIRAR À DIREITA	81
IV. FIM DE PISTA.....	85
Bibliografia.....	87

Índice de tabelas

Tabela 1 – Dados da <i>European Book Publishing Statistics</i> sobre a indústria da edição europeia..	5
Tabela 2 – Ferramentas digitais utilizadas por algumas editoras portuguesas.....	15
Tabela 3 – Nomenclatura das diferentes divisões da AEP	20
Tabela 4 – Nomenclatura dos diferentes ramos da AGP	21
Tabela 5 – Nomenclatura dos diferentes ramos do CNE	23
Tabela 6 – Total de efetivos do CNE por Região (Portugal Continental e Regiões Autónomas)..	25
Tabela 7 – Total de efetivos do CNE por Agrupamento internacional.....	25
Tabela 8 – Localização e número de Depósitos de Material e Fardamento do CNE	29
Tabela 9 – <i>Value Proposition Canvas</i> : tarefas, perdas e ganho dos segmentos de clientes.....	59
Tabela 10 – <i>Value Proposition Canvas</i> : produtos/serviços oferecidos, resolução de problemas e ganhos.....	60
Tabela 11 – Conta de exploração previsional para uma 1ª tiragem (previsão para dois anos)	71
Tabela 12 – Conta de exploração previsional para uma 2ª tiragem (previsão para dois anos)	72

Índice de imagens

Imagem 1 - Valor, em biliões de dólares, das diversas indústrias culturais.....	4
Imagem 2 - <i>Value Proposition Canvas</i>	47
Imagem 3 – Blocos que compõem o <i>Business Model Canvas</i>	49
Imagem 4 – O <i>Business Model Canvas</i>	55
Imagem 5 - Trabalho em regime de <i>freelancer</i> /empresa em nome individual	77

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Número de empresas com atividade de edição de livros em Portugal (2004-2014).	6
Gráfico 2 – Propriedade de aparelhos eletrónicos entre 2005 e 2013 nos Estados Unidos.	11
Gráfico 3 – Vendas de mercado por tipo de editor nos Estados Unidos da América.	17
Gráfico 4 – Variação absoluta da representatividade das secções a dez anos (2003-2013).....	31
Gráfico 5 – Número de admissões por ano no CNE (1990-2012)	32
Gráfico 6 – Estimativa do número de saídas por ano no CNE (1990-2012).....	32
Gráfico 7 – Variação anual entre o número de admissões e saídas do CNE (1990-2012)	33

Índice de Anexos

Anexo 1 – Cadeias de valor do livro.....	91
Anexo 2 - Estatísticas <i>Eurostat</i>	93
Anexo 3 – Exemplos de livros escutistas atualmente vendidos	94
Anexo 4 – Questionário ‘Colecção Hipopótamo’	97
Anexo 5 – Respostas aos inquéritos realizados.....	101
Anexo 6 – <i>Value Proposition Canvas</i> preenchido.....	128
Anexo 7 – <i>Business Model Canvas</i> preenchido	130
Anexo 8 – Orçamento de tesouraria e plano de edição de uma obra (para 2 anos)	134
Anexo 9 – Orçamento de tesouraria e plano de edição de quatro obras (para 2 anos)	136
Anexo 10 – Orçamento de tesouraria e plano de edição de quatro obras (com outras receitas)...	138

INÍCIO DE PISTA



A edição de livros pertence claramente ao mundo das indústrias culturais, cujo conceito “abarca um conjunto de atividades que têm em comum a utilização da criatividade, do conhecimento cultural e da propriedade intelectual como recursos para produzir bens e serviços com significado social e cultural” (IAPMEI *et alii*, 2013: 2). Neste âmbito, o livro possui uma dimensão simbólica, na medida em que veicula uma determinada visão cultural do mundo, a que se associa uma dimensão técnico-comercial: o livro é, hoje em dia, um objeto muito apetecível em termos de negócio, pelo prestígio que veicula e lucro que a ele pode estar associado¹.

Neste campo, o setor da publicação é composto por intervenientes com diferentes responsabilidades em diversas áreas, ligadas à edição, à impressão, ao *marketing*, à distribuição ou à comercialização. E, se geralmente a produção do livro é da responsabilidade de uma editora, as modificações dos últimos anos – em que o mundo digital ganhou força – permitem que, hoje, existam outras formas de produção editorial como, por exemplo, a autoedição (em que o autor é responsável não só pela criação da obra, mas também pela edição do conteúdo e impressão) ou o recurso a agentes literários, que podem auxiliar o autor em todo o processo. Tal situação não facilita a vida das editoras que, para além de concorrerem entre si, enfrentam agora os desafios de conseguirem entrar no mercado digital e de captarem autores capazes de gerar lucro. E diariamente assistimos a fusões e modificações no mercado livreiro, a par da luta de editoras independentes por se manterem em funcionamento.

Neste contexto, há nichos editoriais em Portugal, como no estrangeiro, onde continuam a existir oportunidades de negócio, seja porque não são explorados de todo, seja porque há pouca concorrência em alguns. O mercado editorial para escuteiros é um deles: ainda que, em Portugal, as mais representativas associações escutistas editem livros, e uma delas (o Corpo Nacional de Escutas) o faça com robustez há dezenas de anos, o mercado livreiro escutista não tem conseguido responder de modo totalmente satisfatório às necessidades sentidas pelos diversos segmentos de mercado com que se relaciona, como uma auscultação aos seus públicos-alvo demonstra. Assim, há espaço,

¹ “Um dos atributos centrais do mundo social do livro [é] o facto de a edição ser um trabalho de produção de valor. O esforço de produção e de disseminação de um livro (factores que nem sempre andam juntos) é em boa medida o de transformar a escrita e o conteúdo textual em objecto de aspiração e compra, ou o de conferir a essa escrita e a esse conteúdo um cunho de caução e legitimidade, ou ainda o de conseguir remeter a referência a essa escrita e a esse conteúdo para o domínio da identidade (um leitor disto ou um não leitor daquilo). (...) Se, por um lado, se tem verificado na actividade editorial uma conformação cada vez maior à ideia – verdadeiro imperativo categórico – de mercado e aos procedimentos que daí decorrem (...), por outro, grande parte dos agentes editoriais parece crescentemente afastada do eros pedagógico (...), caracterizado por um sentido – não raro empolado discursivamente – da actividade editorial mais interventivo culturalmente e menos movido pela busca da rentabilidade nos livros e autores editados, mundividência-base do que noutro lugar se designou de edição como apostolado” (Medeiros, 2012: 8-9).

no mercado português, para uma empresa editorial destinada a este nicho de mercado, cuja dinâmica interna² implica uma necessidade constante de novos livros e materiais didáticos a que as atuais associações escutistas não dão resposta. E, como a metodologia educativa escutista é transversal a vários países, há ainda a possibilidade de crescimento a nível internacional (como provam as traduções de livros operadas por associações escutistas nacionais e internacionais).

Tendo em consideração este contexto e a perceção das dificuldades que as editoras independentes portuguesas enfrentam, este projeto procurou demonstrar os passos necessários para montar uma empresa de edição de livros escutistas. Assim, teve por objetivo geral a definição de dois planos de negócios distintos, destinados à formação de negócios editoriais diferentes. Para isto, e porque esta área de mercado implica conhecimentos variados – sobre políticas culturais, estudos de mercado, novas tecnologias, etc. (Neves, 2008: 4) –, em termos metodológicos foram inicialmente realizadas leituras e pesquisas sobre a situação atual do mercado livreiro português e estrangeiro, nas suas condicionantes socioeconómicas e legais, analisando sobretudo a situação das editoras independentes portuguesas. Após esta investigação, conversas informais, entrevistas estruturadas e inquéritos, a par de diversas leituras, permitiram efetuar um excuroso sobre a envolvente socioeconómica do mercado livreiro escutista e as suas potencialidades, no sentido de compreender e identificar a oferta e as necessidades do nicho escutista, avaliando o potencial deste mercado e a forma como pode ser abordado do ponto de vista comercial.

Feito este levantamento, procedeu-se à definição das estruturas empresariais e da melhor estratégia de comunicação com os segmentos de mercado. Para isto, foram analisadas no início do projeto duas ferramentas – o *Business Model Canvas* e o *Value Proposition Canvas* – que, depois de preenchidas, permitiram uma visão geral e tanto quanto possível completa dos modelos de negócios em estudo. Tendo em conta a evolução da investigação, os quadros foram várias vezes reformulados, permitindo equacionar diversos cenários que foram modificando perceções sobre o mercado e as necessidades dos públicos-alvo, contribuindo para aprofundar as duas hipóteses de negócio. Analisadas ambas, tendo em conta as estruturas, atividades e custos da empresa, selecionou-se uma em detrimento da outra e procedeu-se ao posicionamento e à estruturação do plano de negócios final.

Este trabalho foi sendo objeto de reflexão ao longo do relatório, de forma a evidenciar as diferentes etapas por que passou a produção deste modelo de negócio e os passos necessários para aí chegar, bem como as modificações que foram surgindo ao longo do projeto, em virtude das investigações realizadas.

² A entrada e saída de elementos, todos os anos, é significativa e os públicos-alvo manifestam periodicamente novas necessidades, em virtude de algumas especificidades, como a evolução em termos de faixa etária, por exemplo.

I. PROCURAR INFORMAÇÃO



A primeira etapa deste projeto foi marcada pela análise do *Business Model Canvas* e do *Value Proposition Canvas*³, dois quadros destinados a facilitar a estruturação de um negócio. A partir dessa análise, foi possível estabelecer algumas ideias iniciais sobre o que caminho que se pretendia seguir: a empresa a estruturar seria uma editora de livros escutistas, tendo por público-alvo os escuteiros, no seu geral. Teria uma estrutura reduzida, destinada a manter custos baixos, e as suas atividades primordiais relacionar-se-iam com todo o trabalho de edição e produção de livros. A distribuição estaria a cargo do CNE, tido como parceiro ideal para este negócio (apesar de ter uma organização editorial pesada e lenta), por ter uma estrutura organizativa implementada a nível do retalho (lojas escutistas em diversos pontos do país) e canais de publicidade.

No sentido de aprofundar estas ideias, procedeu-se à recolha de informação variada, conducente a uma contextualização mais real da situação do negócio das editoras independentes em Portugal e no mundo, em particular das editoras vocacionadas para o mercado escutista. Estes dados foram obtidos de diversas formas.

Uma primeira recolha foi realizada através do método da “observação participante”⁴, dado que sou membro do Corpo Nacional de Escutas (CNE) e, portanto, conhecedora da realidade da maior associação escutista portuguesa, que é objeto de estudo neste projeto. Concomitante com esta recolha de dados, fez-se uma pesquisa de fontes documentais – que inclui estudos sobre o setor livreiro (nacional e internacional), estatísticas, relatórios, legislação, etc. – que permitiram traçar um panorama sobre o mundo editorial nacional e internacional em geral e sobre o mercado escutista em particular.

Após este trabalho inicial, e já com uma ideia mais clara sobre o contexto que rodeia o mercado editorial escutista, foram realizadas entrevistas a membros do Corpo Nacional de Escutas responsáveis pelas questões editoriais no CNE que permitiram aprofundar os dados recolhidos a nível da atividade livreira escutista (produção, gráfica, logística, distribuição, etc.).

São esses dados que agora se apresentam.

³ Estas ferramentas de estruturação de um negócio são objeto de análise no ponto II.1.2 desta dissertação.

⁴ Segundo Mason (2002: 84), este método implica “generating data which entail the researcher immersing herself or himself in a research ‘setting’ so that they can experience and observe at first hand a range of dimensions in and of that setting. These might include: social actions, behaviour, interactions, relationships, events, as well as spatial, locational and temporal dimensions. Experiential, emotional and bodily dimensions may also be part of the frame”. Ver também Yin, 2003: 102, 109-110, 117.

I.1. As editoras independentes no mundo de hoje: caracterização sumária

I.1.1 A evolução da edição em Portugal

Em termos internacionais sabe-se que os estudos apontam para que, dentro das indústrias culturais, a indústria do livro seja a que se apresenta como financeiramente mais robusta. De facto, como afirma Wischenbart, “among entertainment products, book publishing is clearly the largest equalling industry roughly three times the turnover of the global music industry, and almost 14% more than the value of global movies and entertainment”⁵.

O mesmo revela um estudo da IPA – International Publishers Association (Annual Report, 2013- 2014: 20):



Imagem 1 - Valor, em biliões de dólares, das diversas indústrias culturais a nível internacional em 2012.

Dentro deste mercado, os últimos dados (até 2014) permitem concluir que 58% das receitas provenientes da indústria do livro procedem de apenas seis mercados: Estados Unidos da América, China, Alemanha, Japão, Reino Unido e França, ainda que estejamos a assistir ao crescimento de novos mercados, como o Brasil e a Índia, cujo desenvolvimento económico se traduz em condições de vida mais propícias, criando assim melhorias a nível da oferta educacional e de entretenimento (Wischenbart, 2016: 9-10).

⁵ Wischenbart, 2013: 5. Ver também *idem*, 2016: 5-7.

Tal não significa, contudo, que o panorama internacional seja animador. De facto, e apesar de ser a indústria cultural mais forte, os últimos dados estatísticos europeus indicam que, na Europa, onde a indústria do livro tem um peso significativo⁶, a indústria do livro não está em crescimento. De facto, ainda que em 2014 o número de títulos ativos em catálogo fosse bastante elevado (e, a este nível, houve uma progressão contínua desde 2006), tal não se refletiu nas receitas obtidas por editores (as mais baixas dos anos observados) ou pelo comércio a retalho (em que há uma ligeira subida, embora abaixo dos dados de 2011). E é de registar ainda a diminuição constante nos trabalhadores do setor, como se pode observar no quadro seguinte⁷:

Indicadores	Ano								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Receitas da venda de livros por Editores (bilhões de euros)	23,2	24,5	23,8	23,0	23,5	22,8	22,5	22,3	22
Vendas do comércio (retalho/por grosso) de livros	77,7	78,3	77,5	79,5	78,0	80,9	80,2	79,3	79,5
Novos títulos	475.000	490.000	510.000	515.000	525.000	530.000	535.000	560.000	545.000
Títulos ativos em catálogo	5.250.000	5.600.000	6.100.000	6.400.000	7.400.000	8.500.000	9.000.000	14.500.000	16.900.000
Trabalhadores a tempo inteiro no setor	140.000	140.000	135.000	135.000	135.000	135.000	130.000	130.000	125.000

Tabela 1 – Dados da *European Book Publishing Statistics* sobre a indústria da edição europeia.

No que concerne a Portugal, e nas últimas três décadas do século XX (na época que se seguiu ao fim do Estado Novo), o panorama editorial parecia animador no âmbito das editoras independentes, pois estas predominavam no contexto da edição tradicional portuguesa – sendo o desaparecimento de alguns editores contrabalançado com o surgimento de outros –, num “período de iniludível afirmação editorial” (Beja, 2012: 23)⁸.

No início do século XXI, a situação parecia ser de alguma forma idêntica, pois na primeira década registou-se um crescimento no número de editoras em Portugal. Contudo, esta conjuntura não se manteve. De facto, segundo o último estudo realizado sobre o comércio livreiro em Portugal (Neves, 2014), a partir de 2011 o crescimento do número de empresas com atividade principal de edição do livro interrompeu-se. Até 2013, e segundo os dados do *Eurostat*, o número de empresas

⁶ “Seven of the ten biggest global publishing groups that operate within the general book market are European. This shows the importance of the publishing sector in the cultural industries of Europe” (Rønning/Slaatta, 2011: 1110).

⁷ Dados retirados de Neves, 2014: 32 e *European Book Publishing Statistics* (<http://www.fep-fee.eu/-Annual-Publishers-Statistics->).

⁸ Veja-se também a inventariação levada a cabo por Beja, 2012: 24-66.

sofreu um declínio, tendo recuperado ligeiramente em 2014, como se pode observar no gráfico seguinte:

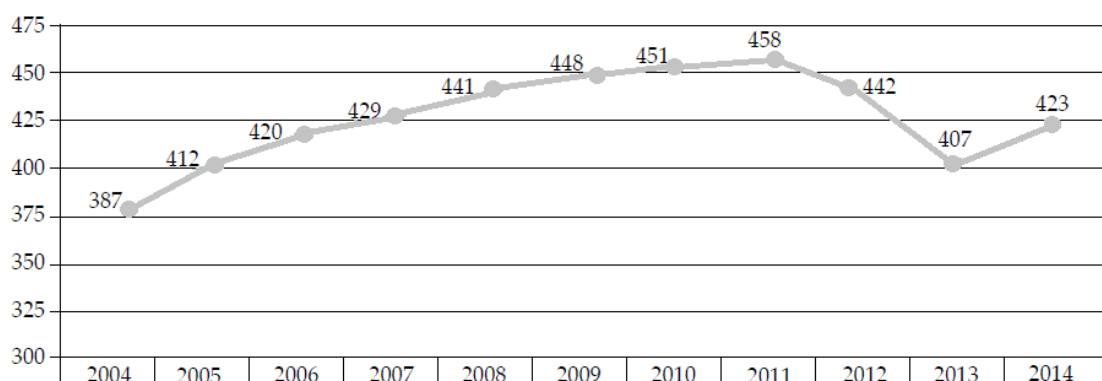


Gráfico 1 - Número de empresas com atividade de edição de livros em Portugal (2004-2014)⁹.

Esta conjuntura parece relacionar-se com diversos fatores. Por um lado, houve mudanças económicas que contribuíram para a perda do poder de compra e, consequentemente, para o ‘apertar do cinto’ no que toca ao consumo das famílias (Dionísio *et alii*, 2012: 26). Por outro, surgiu uma panóplia de *gadgets* tecnológicos que conduz à dispersão, em termos de entretenimento¹⁰, e permite o recurso à pirataria digital e ao comércio *online* desregulado¹¹. Por fim, os hábitos de leitura, em Portugal, pelo menos no final da primeira década do século XXI, permaneciam aquém dos registados no resto da Europa, não contribuindo para uma boa expansão do setor do livro¹².

A esta situação não será indiferente também a concentração livreira e editorial que Portugal acaba por registar, seguindo aliás as tendências internacionais¹³, cuja propensão é para uma concentração crescente à escala mundial (com alguns países emergentes a ganhar cada vez mais peso a nível internacional)¹⁴.

De facto, se o fim do Estado Novo permitiu o surgimento de novos editores, a partir de 1985, contudo, o mercado livreiro começa a modificar-se, com o aparecimento das grandes

⁹ Neves, 2014: 34 e *Eurostat*: appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do (ver Anexo 2)

¹⁰ “«Books compete for both consumer and business spend with a whole range of other products». In consumer publishing, these are music, computer games, films (including DVD), newspapers and magazines, all of which sit together under the same ‘entertainment’ code in mass market retailers, and all of which are competing for the same leisure pound” (Neild, in Baverstock, 2008: XI).

¹¹ Dionísio *et alii*, 2012: 85; Wischenbart, 2016: 160-173; Malmierca, 2005; Freitas, 2005.

¹² Mateus, 2010: 65; Neves, 2015: 74; Ferreira, 2013: 20.

¹³ Neves, 2012: 79-81 e 2014: 22-23; Beja, 2012: 87-90.

¹⁴ “Consolidation and restructuring over the past decade has resulted in the formation of a number of huge corporations that operate on a global scale (...). The Global Ranking of the Publishing Industry in its edition of 2014 shows that the combined revenues of the 10 largest groups easily surpass, with 57%, those of the 40 following publishing entities. But in the ranks, new companies, (...) above all from China, are now reaching out to find a new role in the international arena” (Wischenbart, 2016: 11).

superfícies comerciais com espaços para venda a retalho de livros¹⁵, que deu origem a uma verdadeira revolução da oferta editorial e dos hábitos de compra dos portugueses: as margens brutas dos hipermercados, neste âmbito, eram na ordem dos 50%, o que permitia oferecer boas reduções aos consumidores. Consequentemente, os distribuidores e livreiros independentes perderam margem negocial junto das editoras, que passaram a ter um canal de venda privilegiado e muito apetecível, ainda que fossem obrigados a pactuar com uma lógica assente nos preços baixos, nos chamados títulos ‘comerciais’ e na quantidade em detrimento da qualidade¹⁶.

Perante esta conjuntura, várias distribuidoras (Beja, 2012: 99-101) e editoras independentes não resistiram e dá-se início a um período marcado pela junção de editoras em grandes grupos económicos. De facto, ainda que com alguns anos de atraso em relação à evolução internacional, Portugal assistiu a um movimento de concentração editorial¹⁷, que redundou, como em outros países, num pequeno número de grandes agentes a unir e dominar um grande número de pequenas estruturas¹⁸, à custa, por exemplo, da aquisição de editoras mais pequenas ou do monopólio a nível da distribuição e comercialização¹⁹. A isto somou-se o fenómeno da globalização, que internacionalizou o comércio livreiro (Beja, 2012: 87-90), fragilizando os pequenos editores independentes, sem capacidade económica ou negocial para fazerem face a empresas multinacionais.

Esta situação provocou uma dualidade no mercado editorial português, à semelhança do que sucedeu também em outros países²⁰, sendo que em alguns existem medidas protecionistas relativamente ao fenómeno da concentração (Sapiro, 2005: 10; Sich, 2006: 4): lado a lado com grandes editoras que buscam produtos estandardizados com grandes tiragens e capazes de

¹⁵ Segundo Beja, 2012: 90-93, em oito anos surgiram no país 35 hipermercados. Após este período, em 1993 tem início a concentração livreira das livrarias Bertrand, a que se seguiu, em 1998, o aparecimento da FNAC. Ver também Matos, 2001: 30.

¹⁶ “Queremos *best-sellers* e livros infanto-juvenis, não nos interessa a literatura de qualidade que venda pouco, queremos grandes descontos, exigimos contribuições para os nossos folhetos de campanhas, pagamos no prazo que entendemos, e o livro é apresentado em sistema de *self-service* sem aconselhamento de profissionais especializados” (Beja, 2012: 91-92).

¹⁷ “A concentração de empresas é um fenómeno que se verifica em todos os sectores de atividade. O sector da edição é mais um que não escapa a essa tendência. Neste sentido, a concentração parece surgir no contexto da importância dos fatores económicos (economia de escala) mais vantajosos para as empresas em termos de eficiência e eficácia, o que tem levado à consequente mudança na maneira como se estrutura a organização” (Neves, 2012: 78).

¹⁸ Legendre, 2006: 5: este autor descreve a reorganização editorial que se verificou em França nos finais do século XX e princípios do século XXI

¹⁹ “No caso particular do sector da edição, os objetivos a alcançar na constituição de grupos de empresas podem passar pelo reforço da sua posição através da aquisição de outra(s) empresa(s) no mercado de um determinado produto ou domínio, mas também por via de estratégias no sentido de aumentar o controlo de um dado mercado ou, por intermédio de um processo de diversificação, permitir a entrada num novo segmento de mercado (livro escolar, literatura, etc.). Passa igualmente pelo controlo de outras atividades do sector, como a distribuição e comercialização dos seus produtos, levando à possível integração (vertical) dessas atividades na sua estrutura através quer de crescimento externo quer interno. É também cada vez mais um processo de internacionalização” (Neves, 2012: 79). Veja-se também Rønning/Slaatta, 2011: 1113-1114 para uma breve análise das diferenças entre o mercado norte-americano e o europeu a nível do comércio a retalho.

²⁰ Veja-se Noël 2006: 1 e Rønning/Slaatta, 2011: 1110 para o caso de França, por exemplo, dominada por dois grandes grupos, com os quais coexistem algumas editoras independentes de pequena e média dimensão. Na América Latina, por seu turno, já em 2004 cerca de 50% do mercado do livro estava em mãos de grandes editoras espanholas (Harari, 2004: 2).

penetrar nos mercados internacionais, passaram a existir pequenas editoras que apostaram na diferenciação e se especializaram fortemente em nichos de mercado, mantendo uma produção pouco elevada de títulos (Legendre, 2006: 1; Neves, 2012: 42). Contudo, para além da ‘ditadura’ das grandes superfícies, cujo poder económico em muito supera os pequenos editores e livreiros, a tendência para a verticalização editorial – editor, distribuidor e cadeia de livrarias num mesmo grupo (Beja, 2012: 108) – implica que estes se depararam com enormes dificuldades para sobreviver. De facto, pequenos editores e livreiros passaram a competir com concorrentes mais preocupados com as margens de lucro do que com a pouca diversificação da oferta, por via da política do *bestseller*²¹, e cuja pujança económica lhes permite monopolizar o mercado e criar regras financeiras com as quais é muito difícil ombrear, tanto a nível das margens gerais para o retalho, como das rendas/comissões a pagar em retalhistas de centros comerciais, dos custos de distribuição ou dos custos de devolução dos livros não comercializados (que aumentam devido à rápida rotação do produto)²², por exemplo, pelo que muitas não terão resistido, acabando por fechar portas.

A Lei do Preço Fixo, em vigor desde 1996 com alterações de 2000 e 2015²³, apesar das suas fragilidades, contribuiu positivamente para alterar um pouco este panorama, já que introduziu alguma regulação do mercado e impediu uma ainda maior concentração editorial²⁴. Para além disto, muitos editores independentes sobrevivem não apenas pelas escolhas de mercado que fazem – optando por nichos de mercado não enfrentam a competição das grandes editoras –, mas também pela capacidade de adaptação às novas exigências do mercado, na medida em que optam por canais de distribuição próprios que lhes permitem apostar não apenas no comércio a retalho especializado, mas também no comércio eletrónico. De facto, como afirmam Rønning e Slaatta (2011: 1112-1113),

one indication of a less oligopolistic trend in the book industry is the ability of niche and specialty publishers to establish and strengthen their market positions. In part, they have achieved this by creating their own distribution channels through specialty bookstores, and distribution increasingly takes place via the internet. Releases include everything from poetry to mysticism and technical literature. Even well-established niche publishers and small, specialized academic publishers who take advantage

²¹ “The general book market demands an ever-greater number of bestsellers. Studies show that a global market has been established for a few international bestsellers that spread rapidly and simultaneously over large parts of the world. More than before, major publishers’ earnings are the result of such unique sales phenomena as the books by Dan Brown and Stephenie Meyer” (Rønning/Slaatta, 2011: 1115).

²² Beja, 2012: 100, 105; Neves, 2012: 273; Schiffrin, 2011: 31.

²³ Decreto-Lei nº 176/96, de 21 de setembro, com alterações no Decreto-Lei nº 216/2000, de 2 de setembro e Decreto-Lei nº 196/2015, de 16 de setembro (in www.igac.pt/preco-fixo-do-livro).

²⁴ Beja, 2012: 93-101. Veja-se também Neves, 2014: 24-29 e Uribe/García de la Torre, 2006: 3-4 para uma comparação das vendas de países que possuem Lei do Preço Fixo com outras que não a têm.

of their own backlists can to some degree maintain their position through digital distribution. New net-based distribution channels breathe life into old books and publishing alike. Small domestic niche markets now have the opportunity to think globally with respect to exile communities and scattered ethnic or religious groups.

Perante toda esta conjuntura, uma realidade é cada vez mais visível: no dealbar do século XXI, a edição de livros deixou de ser apenas uma atividade cultural, passando a ser olhada como um negócio interessante não apenas por permitir boas margens de lucro, mas por ser uma área de prestígio que, como tal, é um polo de atração. Assim, a concentração editorial foi-se fortalecendo, e hoje há grandes grupos editoriais – como a Porto Editora ou a LeYa – que dominam o mercado livreiro português²⁵, ainda que os grandes investidores demonstrem pouca sensibilidade para pormenores importantes do mundo editorial²⁶ e nem sempre pugnem pela qualidade, ao contrário do que tendencialmente sucede com as pequenas editoras, como refere Sapiro (2003: 455)²⁷:

Commentators generally agree on the fact that small literary publishing houses are more qualified to play the role of ‘discoverer’, which is necessary in order to innovate in the domain of books of quality – all the more since the big and middle-size publishers, confronted with the competition of the groups, tend to abandon this function, preferring to confine themselves to reliable values and to ‘administrate the acquirements over the quest of innovation’ (Bourdieu, 1999: 4).

De facto, o papel de grandes e pequenos editores na indústria do livro parece ser diferente. Por um lado, os grandes grupos editoriais buscam em grande parte o lucro, olhando o livro como um produto altamente rentável. Por outro, muitas das pequenas editoras independentes têm no livro uma paixão e procuram responder, como se de uma missão se tratasse, a necessidades dos nichos de mercado a que os grandes grupos editoriais não respondem, por norma devido à baixa rentabilidade das publicações. Assim, as editoras independentes produzem livros que, de outra forma, nunca veriam a luz do dia e que, bastas vezes, fogem à literatura típica dos *bestsellers*, respondendo à qualidade superior exigida por um público que não lê literatura de massas²⁸. E

²⁵ Ver evolução destes e outros grupos em Beja, 2012: 106-110 e em Neves, 2012: 82-85. Ver também Dionísio *et alii* (2012): 24-27; Ferreira (2013): 19.

²⁶ “Não provindo do mundo da edição, não conhecem ou não estão atentos a especificidades e pontos sensíveis de um negócio em que a relação com os autores, a segmentação dos consumidores e a avaliação do potencial de venda dos produtos seguem princípios muito próprios que não podem ser descurados” (Beja, 2012: 108).

²⁷ Ver também *ibidem*, 460; Harari, 2004: 2; Nadal, 2006.

²⁸ “One interesting aspect of the bestseller phenomenon is that those who buy and read bestsellers do not read much else. Someone who only reads one or two books a year will therefore most likely pick up the latest novel by Dan Brown, but not buy any other types of books (The Economist, 2009). At the opposite end of the scale, one finds those who read typical ‘long-tail books’. These are avid readers with a variety of tastes, who tend to expect a certain standard from the books they

conseguem fazê-lo apesar de nem sempre terem uma estrutura interna aprimorada. Assim, e de acordo com Simões (2012: 21-22),

as editoras que seguem este modelo editorial dito independente partilham em geral uma série de características comuns. Segundo Marcos Farrajota, fundador da editora independente Chili com Carne, será possível identificar uma editora deste género através de uma estrutura organizacional e laboral reduzida (uma pessoa, um casal, um coletivo), comunicação ativa com os autores e o público, distribuição e promoção defeituosa, exploração de nichos de mercado, poucos apoios públicos ou institucionais, financiamento reduzido, inovação tecnológica, entre outros aspetos. É um meio no qual se dá particular atenção ao objeto impresso, dedicando bastante tempo a cada fase da sua conceção.

O que lhes garante a viabilidade, apesar destas fragilidades estruturais? Por trabalharem com nichos de mercado, afastando-se, assim, da competição feroz das grandes editoras, estas pequenas editoras independentes têm mais possibilidades de sobreviver do que as médias (que competem com os grandes grupos e não se especializam²⁹), desde que tenham capacidade para se organizarem burocraticamente³⁰ e criarem canais de distribuição efetivos e funcionais³¹.

Entre as editoras de nicho encontram-se as editoras de livros escutistas, fortemente especializadas, como veremos. No contexto português, apenas uma possui um catálogo robusto, mas outras encontram-se em crescimento e sobrevivem precisamente por suprirem as necessidades de um mercado muito específico, cujas necessidades não são satisfeitas pelos grandes grupos editoriais. Neste âmbito, e pela falta de concorrência com o mercado livreiro da ‘sociedade civil’, não enfrentam monopólios nem os custos de distribuição, devolução, rendas, etc. com que os

read. It is therefore important to distinguish between different literary cycles; in the bestseller market, for example, particular attention should be paid to what is often referred to as pulp fiction, popular literature or the mass market” (Rønning/Slaatta, 2011: 1115). Ver também Araújo/Piazzzi, 2015: 6 e Schiffrin, 2006: 153.

²⁹ “Large, consolidated publishing groups and small niche publishers will exist side by side, while many medium-sized publishers will have to take a clearer stand on either catering more to the market, or venture to stand or fall by a distinct cultural profile and commitment” (Rønning/Slaatta, 2011: 1118).

³⁰ “Para além de uma edição e publicação cuidada de bons livros, é necessário ter em atenção aspectos burocráticos menos interessantes, mas igualmente importantes na manutenção de uma editora dita independente. A sustentabilidade de uma editora depende de vários fatores, que devem ser tidos em conta. Fatores como gestão de tempo e de recursos, custos de produção, e comissões de venda, são exemplos entre muitos outros. Embora o editor independente o possa ser através de estratégias de gestão e distribuição dos seus produtos que funcionem à margem do mercado convencional, isso não implica uma total independência de fundos e subsídios estatais que possam ajudar a colmatar a ausência de lucro. Contudo, a grande vantagem ‘económica’ neste mercado está precisamente na criação destas estratégias de sobrevivência paralelas, que não necessitam de uma grande margem de lucro para sobreviver, e que conseguem de uma forma um pouco mais justa, devolver o investimento ao autor, sem uma grande fila de intermediários, como seria natural no mercado editorial convencional” (Simões, 2012: 26-27).

³¹ Segundo Rønning/Slaatta, 2011: 1113, este é mesmo o desafio que se coloca a pequenos e médios editores: “The challenge for small and medium sized publishers, however, lies in finding the proper distribution channels”.

restantes pequenos editores e livreiros têm de ombrear, apresentando algumas características idênticas às de outras editoras independentes: públicos de nicho, canais de distribuição próprios, aposta no comércio eletrónico ou organização reduzida.

I.1.2 O livro na era digital e o estreitamento da cadeia de valor

O forte incremento da tecnologia, nas últimas décadas, alterou profundamente os comportamentos socioculturais em várias áreas. De facto, desde há umas décadas, a tecnologia invadiu as mais diversas áreas da vida, a ponto de, hoje em dia, serem inúmeros os aparelhos eletrónicos com que lidamos diariamente. A título exemplificativo, veja-se a evolução registada nos Estados Unidos em apenas oito anos, no que toca à posse de aparelhos eletrónicos, em que se destacam, em relação ao livro, o aparecimento de aparelhos que permitem a leitura de *e-books* – como o *Kindle* e os *tablets* – e o incremento substancial de lares em que a internet é disponibilizada:

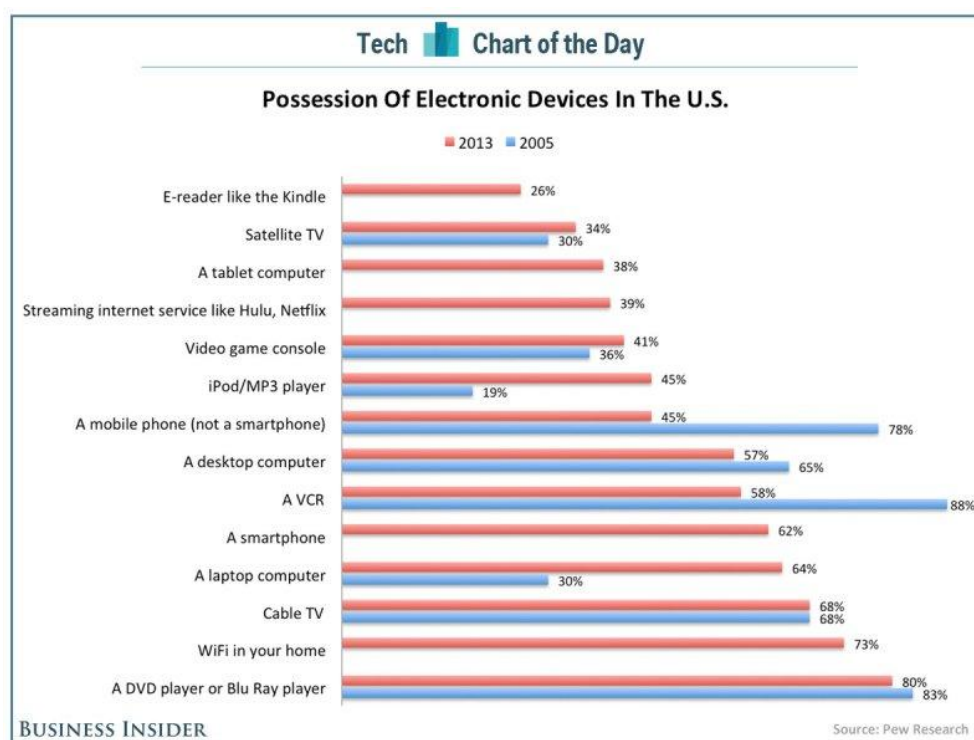


Gráfico 2 – Propriedade de aparelhos eletrónicos entre 2005 e 2013 nos Estados Unidos.³²

³² Gráfico do *Business Insider*, a partir dos dados estatísticos do *Pew Research*, apresentado em <https://lerebooks.wordpress.com/2014/01/09/como-a-tecnologia-mudou-nos-ultimos-8-anos/>.

Neste âmbito, a era digital provocou diversas mudanças, tanto a nível técnico como comportamental, o que determinou o estabelecimento de novos modelos de negócio, baseados nas diferentes formas como o livro é atualmente encarado, elaborado e partilhado. Assim, hoje em dia a tecnologia digital é utilizada em todo o processo de edição: desde a escrita do texto em formato eletrónico pelo autor, que depois o reenvia ao editor através da internet, até aos suportes de leitura digital (como o computador, *tablets*, *smartphones* ou o *Kindle*), passando pelas máquinas usadas em todo o processo de elaboração do livro, em todas as áreas da edição se reconhece o peso que ocupa a tecnologia (Beja, 2012: 132, 134-135).

Neste contexto, nos últimos anos o *e-book* tem assumido uma cada vez maior importância e há quem pense que gradualmente poderá tornar-se insubstituível, alterando significativamente o panorama do mundo editorial³³. Esta tendência é olhada, por muitos, como uma ameaça ao livro tradicional. De facto, o livro eletrónico apresenta “um valor acrescentado em relação à edição tradicional no que se refere à ‘disponibilidade do conteúdo’ (tempo e local de entrega e dimensão da informação), à ‘transparência e interactividade do conteúdo’ (interactividade, possibilidade de integração de conteúdos e serviços e instrumentos de pesquisa) e ‘formato do conteúdo’ (multimédia)” (Furtado, 2000: 364), por oposição ao livro tradicional, que, para alguns, apresenta desvantagens: implica uma consulta linear, dependente de índices; permite apenas a leitura página a página; não é passível de alteração após a impressão; é, por norma, produzido em grande quantidade (Feather, citado por Furtado, 2000: 115). Tendo isto em consideração, a vantagem competitiva do *e-book* é óbvia.

Mas há mais: a edição de *e-books* permite, para além de tudo isto, que a editora condense em si elementos posteriores da cadeia de valor (Vitiello, 2001: 10-11). De facto, se considerarmos que a cadeia de valor tradicional do livro engloba cinco elos fundamentais – autor/agente literário, editor, distribuidor, livreiro e leitor³⁴ –, é possível constatar que o advento do *e-book* permite que a

³³ Tal não significa, contudo, que o *e-book* esteja destinado a substituir o livro impresso, já que, segundo Wischenbart (2016: 5), “what we currently see is most probably the “end of the digital beginning”, and the beginning transition into the next, perhaps even more challenging phase, where writing, publishing and reading morph into fluid settings, where any content, in any format, is available for almost any user”. Ver também Rønning/Slaatta, 2011: 1118.

³⁴ Enquanto produto, o livro resulta de uma série de atividades sequenciais e interdependentes (Porter, 1989: 44) que se iniciam com o processo criativo do autor. Depois, e de forma genérica, entra-se no processo de edição, composta primordialmente pelos trabalhos de revisão, paginação e *design*, a que se segue a impressão, a distribuição e a venda (Greco, 2005: 6), num encadeamento de ações que denominamos ‘cadeia de valor do livro’. Esta cadeia, contudo, não é estática e, dependendo do tipo de editora e do valor que esta acrescenta ao seu produto, está condicionada pelas atividades desenvolvidas e a forma como se consegue articular com fornecedores, colaboradores e clientes (Lisboa *et alii*, 2011: 201). Neste sentido, algumas propostas pormenorizam mais a cadeia de valor do livro, no sentido de ajudar a compreender melhor a indústria da edição. Dois investigadores adaptam o modelo da cadeia de valor de Porter (ver Anexo 1), que envolve a “identificação das actividades básicas que são necessárias para que a empresa possa comercializar um produto ou um serviço” (Lisboa *et alii*, 2011: 204), embora se revele pouco adequado para compreender a indústria da edição.

editora se torne a única mediadora entre o autor e o leitor, evitando custos relacionados com a produção e o armazenamento do produto final e com a repartição de lucros com distribuidoras e livreiros. Desta forma, o preço de um *e-book* pode ser menor do que o de um livro impresso, já que não implica custos a nível de papel, impressão, distribuição, gestão de devoluções e armazenamento. Por outro lado, pode dar-se o caso de a própria mediação da editora ser evitável: perante a panóplia de tecnologias disponíveis – em que se incluem ferramentas como o *e-book*, a impressão digital, o *publishing on demand*, as bases de dados interativas, etc. (Beja, 2012: 146-147) – e a existência de redes abertas, muitos autores optam pela autoedição e acedem diretamente ao consumidor, estreitando ainda mais a cadeia de valor, apesar de este processo poder implicar mais riscos financeiros (Beja, 2012: 147-148; Almeida, 2013: 3).

Tendo isto em conta, a revolução digital tem vindo a modificar o papel dos diversos elementos que compõem a cadeia de valor tradicional do livro, e as editoras portuguesas, como as estrangeiras³⁵, sentiram necessidade de se adaptarem às novas exigências do mercado, ainda que haja muito caminho a percorrer. Assim, não apenas se adaptaram às tecnologias de produção, como também investiram na edição de produtos multimédia e na comunicação *online*. Esta é a razão pela qual há editoras (tanto os grandes grupos como as pequenas editoras³⁶) que possuem, para além de um *site* com loja *online*, blogue, diversas redes sociais, comunidades de leitura, comunidades de *e-learning*, plataformas de disponibilização de *e-books* (mediante uma eventual subscrição mensal ou não), etc.³⁷.

Um é Bide (ver Anexo 1) (Furtado, 2000: 94-95), que separa as atividades de acordo com as suas funções – estratégicas, nucleares e de suporte (aqui encontramos, entre outros, produtores de conteúdos (autores), *designers*, revisores, *marketeers* e vendedores, empresas gráficas, distribuidores e serviço do consumidor) –, associando, a cada uma delas, determinados elos da cadeia de valor, num processo em que existe interdependência (Furtado, 2000: 95). Outra proposta é a de Paola Dubini (ver Anexo 1), que descreve pormenorizadamente as diversas atividades editoriais e a interligação existente entre as atividades primárias (de logística de entrada e de saída, operações, Marketing/vendas e serviços) e as atividades de suporte (relacionadas com infraestruturas, tecnologia, recursos humanos e aprovisionamento). Thompson, por seu turno, na cadeia de valor da publicação que apresenta (ver Anexo 1), defende que a atividade editorial é complexa, na medida em que os diversos elos da cadeia de valor podem desempenhar diversas funções ao longo do processo editorial e que elas podem transformar-se por mudanças externas (como sucede, por exemplo, com o desenvolvimento tecnológico, que altera as necessidades de recursos humanos e assim provoca mudanças em algumas áreas (Thompson, 2012: 16). Por fim, no estudo relacionado com o mercado da cópia ilegal em Portugal, Dionísio *et alii* explicam a cadeia do livro em Portugal (ver Anexo 1), defendendo que “o motor da fileira são as editoras, já que são elas que tomam a decisão de editarem os livros que irão chegar aos consumidores” (Dionísio, 2012: 22). Isto permite-nos concluir que há variadas formas de olhar para a cadeia de valor do livro. Contudo, e apesar das variáveis, há etapas básicas do processo editorial. Assim, o processo de edição de um livro passa genericamente, em todos os modelos, por cinco elos fundamentais com que optaremos por trabalhar: autor/agente literário > editor > distribuidor > livreiro > leitor.

³⁵ Noël, 2006: 4; Rocketmill, 2016: 6; Rønning/Slaatta, 2011: 1111.

³⁶ “Grâce à Internet, de nombreuses petites maisons d’édition vont pouvoir se développer en contournant les conglomérats et les grosses chaînes de librairie” (Noël, 2006: 7).

³⁷ Beja, 2012: 158-161; Neves, 2014: 39; Ferreira, 2013: 23; Wischenbart, 2014: 110-112.

Na tabela 2 apresentam-se alguns exemplos do mercado português (por ordem alfabética), sendo possível perceber que o panorama nacional é bastante díspar no que toca às ferramentas digitais de que as editoras se socorrem no sentido de comunicar melhor com o seu público (apenas a LeYa utiliza todas).

Na falta de uma tipologia de editoras, foram seleccionadas algumas que representam diferentes formas de implementação editorial no mercado. Assim, nos exemplos escolhidos encontram-se:

- representantes dos grandes grupos editoriais: Almedina, Bertrand, LeYa, Porto Editora e, com um pouco menos de dimensão, a Babel;
- editoras independentes de carácter generalista
 - com menor dimensão: Bizâncio, Ésquilo, Verso da Kapa, Palimage/Terra Ocre;
 - com impacto mais expressivo no mercado: Edições Afrontamento, Relógio D'Água, Gradiva, Tinta da China;
- Outras editoras independentes, mais especializadas, que representam
 - o mercado infantil: Bruaá;
 - o mercado universitário: FEUP Edições, Universidade de Aveiro, Lidel;
 - o mercado alternativo: Chili com Carne;
 - o mercado católico: Difusora Bíblica;
 - o mercado da edição de autor: Chiado Editora.

Entre estas editoras não colocamos as que trabalham com o mercado escutista, na medida em que só agora começam a prestar atenção ao livro digital, não havendo por agora, e como veremos, grande aposta em diversificar os canais de comunicação com clientes e produzir ferramentas digitais.

	<i>site /loja online</i>	<i>blogue/site informativo</i>	<i>redes sociais</i>	<i>clube de leitura</i>	<i>plataforma de apoio</i>	<i>venda de e-books</i>
Almedina	✓		✓		✓ ³⁸	✓
Babel	✓		✓			
Bertrand	✓		✓	✓ ³⁹		✓
Bizâncio	✓		✓ ⁴⁰			
Bruaá	✓	✓	✓		✓ ⁴¹	
Chiado Editora	✓		✓			
Chili Com Carne	✓	✓	✓ ⁴²			✓
Difusora Bíblica	✓		✓			
Edições Afrontamento	✓		✓			
Ésquilo	✓	✓	✓			
FEUP Edições	✓		✓			✓
LeYa	✓	✓	✓	✓ ⁴³	✓ ⁴⁴	✓
Lidel	✓		✓		✓ ⁴⁵	✓
Palimage (Terra Ocre)	✓		✓			✓
Porto Editora	✓	✓	✓		✓ ⁴⁶	✓
Relógio D'Água	✓		✓			
Gradiva	✓	✓	✓			✓
Tinta da China	✓		✓			
Universidade de Aveiro	✓					✓
Verso da Kapa	✓					

Tabela 2 – Ferramentas digitais utilizadas por algumas editoras portuguesas.

³⁸ Base de dados jurídica (BDJUR).

³⁹ <http://clubedeleiturerbertrand.blogspot.pt/>

⁴⁰ No *site* da empresa não há referência ao *link* para redes sociais, embora a editora esteja presente pelo menos no *Facebook* e no *Twitter*.

⁴¹ Propostas de atividades a desenvolver com as crianças.

⁴² No *site* da empresa não há referência ao *link* para redes sociais, embora a editora esteja presente pelo menos no *Facebook*.

⁴³ Clube de leitura na livraria Buchholz-Leya: <http://www.clubedaleitura.pt/clubes/?id=113>

⁴⁴ Plataforma *e-learning*.

⁴⁵ Possui uma área reservada com material de apoio que pode ser descarregado após a compra do livro com que se relaciona.

⁴⁶ Plataforma *e-learning*.

Em termos escutistas, esta área está, em grande parte, por explorar, tanto a nível nacional como internacional, como veremos. De facto, a investigação efetuada permitiu constatar que a aposta no *e-book* é residual nas diversas editoras estudadas. O mesmo acontece com a edição de produtos multimédia e a própria comunicação *online*, que se limita, na grande maioria dos casos, à existência de lojas *online*, não se verificando investimento em outros tipos de comunicação, como redes sociais ou blogues. Este contexto torna o mercado da edição eletrónica apetecível no âmbito da produção editorial escutista, ainda que haja condicionantes importantes a ter em conta, como a tendência para incentivar os escuteiros a evitar o uso das novas tecnologias nas atividades (preferindo o desenvolvimento da criatividade e da capacidade de resolução de problemas sem recurso a ferramentas eletrónicas), como veremos.

I.1.3 O fenómeno da autoedição

Para além do investimento na área da tecnologia digital, muitas editoras estão já a investir junto dos autores que procuram a autopublicação, criando uma secção específica dentro das empresas para este tipo de atividade, como se verá mais adiante⁴⁷. Este tipo de atividade segue uma tendência que muitos consumidores têm manifestado desde há uns anos – o *DIY*: “Do it Yourself” (ou “Faça você mesmo”) – e que lhes permite acrescentar mais valor a um produto ou serviço através do envolvimento pessoal na criação/desenvolvimento desse produto ou serviço⁴⁸.

Este movimento não é desprezável: em 2014, Wischenbart refere estudos que demonstraram que, nos países com produção editorial mais intensa, desde o início desta década se intensificou o volume de vendas de livros autoeditados, sendo que alguns se transformaram em *bestsellers*⁴⁹. Dois anos depois, segundo um estudo complexo e controverso levado a cabo em 2014 por um autoeditor, Hugh Howey, dono do *site* ‘Author Earnings’, os cinco maiores grupos editoriais dos Estados Unidos registaram um decréscimo acentuado nas vendas, ao contrário do que sucedeu com os livros autoeditados (Wischenbart, 2016: 26-27), como se pode observar pelo gráfico seguinte:

⁴⁷ Esta atividade pode tomar outros nomes: autoedição, publicação independente, edição alternativa, marginal ou *underground*, por exemplo (Simões, 2012: 21).

⁴⁸ Ferreira, 2013: 24; Kotler/Keller 575-576; Honebein/ Cammarano, 2005; *Idem*, 2006: 31.

⁴⁹ Wischenbart, 2014: 108 ss. Veja-se Almeida, 2013: 2 para o caso do Brasil.

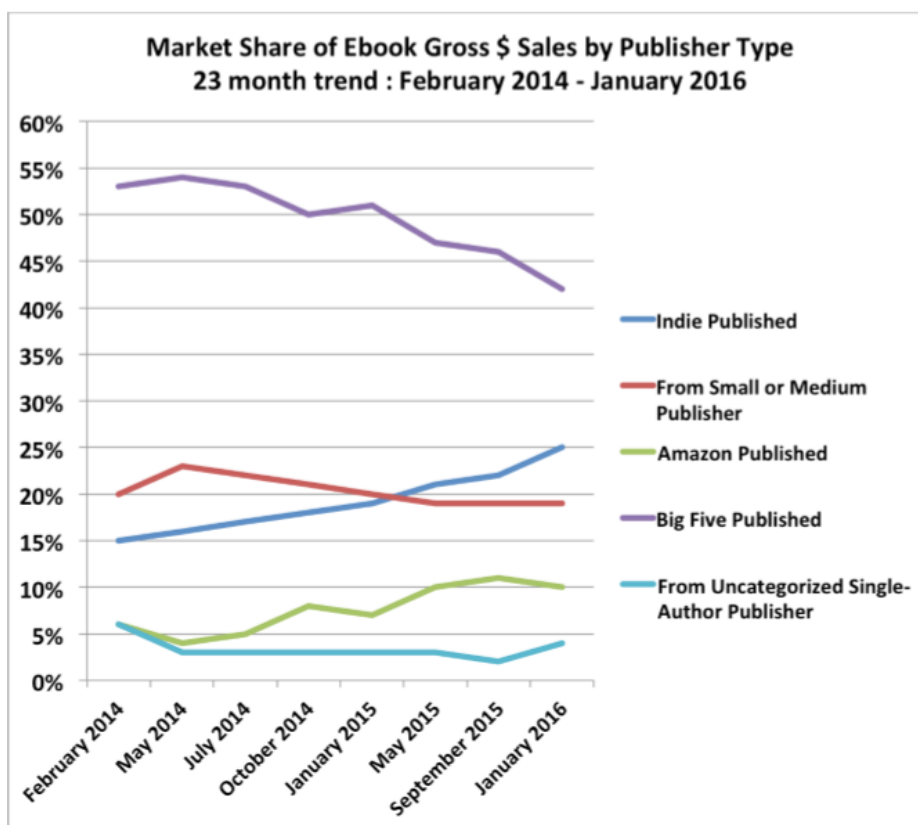


Gráfico 3 – Vendas de mercado por tipo de editor nos Estados Unidos da América⁵⁰.

Ainda que os números e a metodologia utilizada sejam contestados e que não haja uma forma única de olhar para a situação do mercado livreiro norte-americano, a questão permite, segundo Wischenbart (2016: 175), algumas conclusões interessantes:

The controversy highlighted at what point self-publishing had grown a self-esteem, namely among its star authors, and a prominence in public opinion (...) that was now ready to challenge even the largest representatives of the old players, namely the five largest trade publishers and their prestigious history. The debate also highlighted the lack of reliable data (as neither Amazon nor Barnes & Noble would reveal any detailed sales information) on a segment of the industry which, undoubtedly, has grown dramatically within just a few years, and had largely contributed to radically review and also change the established value chain and role models of the sector.

⁵⁰ Dados obtidos a partir do site 'Author Earnings', de acordo com Wischenbart, 2016: 27. As autoedições encontram-se sob o nome 'Indie Published'.

O fenómeno de autoedição tem do seu lado a vantagem de ter custos de publicação mais baixos se usadas ferramentas digitais (como, por exemplo, pelo *print on demand* ou pela utilização de *e-books*), o que permite a viabilidade comercial dos livros (Stephenson, 2012: 6), para além de permitir ao autor manter um controle maior sobre todo o processo de produção e comercialização e permitir a obtenção de maiores dividendos (Lewkowicz, 2013: 35-36). Contudo, este fenómeno também não está isento de escolhos. De facto, os autoeditores enfrentam bastantes problemas, dados os obstáculos que enfrentam (sobretudo se o livro for publicado em papel) e que podem ser, por exemplo, de âmbito económico, de tempo, de *design*, de equipamentos, de comercialização⁵¹.

Tendo em conta esta conjuntura e a importância que esta atividade está a assumir, há empresas portuguesas da área editorial a oferecer serviços de autopublicação, num movimento que segue os ditames internacionais, em que há empresas especializadas neste tipo de oferta – como, por exemplo, Lulu⁵², Bubok⁵³, Bookess⁵⁴, Kindle Direct Publishing⁵⁵, Smashwords⁵⁶, Booktango⁵⁷ ou Nookpress⁵⁸ – através das quais um autor pode vender o seu livro, contando ainda, na maioria dos casos, com serviços (pagos) de paginação, revisão, tradução, organização de eventos, etc. (Wisichenbart, 2014: 109-110).

Em Portugal, encontram-se vários exemplos, alguns dos quais ligados a editoras ditas ‘tradicionais’. A LeYa, por exemplo, possui uma chancela denominada ‘Escrytos’⁵⁹ que permite a autocriação de livros em formato digital (oferecendo serviços de revisão e edição pagos) e a sua comercialização nacional e internacional através de empresas distribuidoras de *e-books*, como LeyaOnline, Wook, Livraria Cultura, Amazon, Apple Store, Barnes & Noble, Fnac.pt, Google, etc. A Porto editora possui também uma chancela – ‘Coolbooks’⁶⁰ – através da qual permite a publicação de novos autores, mas exige uma análise prévia dos manuscritos e limita o modo literário em que devem ser escritos (neste momento, não podem pertencer ao Modo Dramático ou Poético⁶¹). Para além destas chancelas dos grandes grupos editoriais portugueses, há também

⁵¹ “Independent publishers are often working with limited finances, limited time, limited design facilities, limited access to appropriate printing and binding equipment, and limited opportunities for distribution and marketing” (Burton, 2013: 1). Veja-se também *ibidem*, 2-4 para uma análise mais concreta dos problemas de distribuição que um autoeditor pode enfrentar.

⁵² <http://www.lulu.com/> . Ver também Osterwalder/Pigneur, 2010: 71.

⁵³ <https://www.bubok.pt/>

⁵⁴ <http://www.bookess.com/>

⁵⁵ <https://kdp.amazon.com/>

⁵⁶ <http://www.smashwords.com/>

⁵⁷ <http://www.booktango.com/>

⁵⁸ <https://www.nookpress.com/>

⁵⁹ <http://www.escrytos.com/>

⁶⁰ <http://www.coolbooks.pt/>

⁶¹ <http://www.coolbooks.pt/quer-editar-na-coolbooks/>

algumas empresas portuguesas de *print-on-demand*, como a Euedito⁶², o Sítio do Livro⁶³ ou o IndexEbooks⁶⁴, que procedem igualmente à publicação em versão *e-book* ou em papel de livros de autores independentes, oferecendo serviços de acompanhamento do processo (como revisão), mediante pagamento.

No que diz respeito ao mercado escutista, e como veremos, as editoras já estabelecidas não apostam, por agora, no fenómeno da autopublicação. Contudo, existe uma pequena empresa em nome individual – a ‘Colecção Hipopótamo’ – que, não se afirmando ainda como ‘editora’, se dedica à publicação maioritariamente dos livros dos dois sócios da empresa, num regime de autopublicação que tem vindo dar frutos e permite já traçar planos para o futuro.

I.2. Editoras independentes especializadas em livros escutistas

I.2.1 Pequenas Associações escutistas portuguesas com expressão editorial

A grande associação portuguesa de escuteiros é, neste momento, o Corpo Nacional de Escutas (CNE), mas existem ainda outras associações em Portugal, embora em termos numéricos abarquem uma pequeníssima fração da totalidade de escuteiros portugueses. Duas delas, a Associação de Escoteiros de Portugal e a Associação de Guias de Portugal, têm publicações próprias, ainda que não em grande número, pelo que não possuem grande expressão em termos editoriais nacionais.

I.2.1.1 Associação dos Escoteiros de Portugal (AEP)⁶⁵

A AEP foi fundada a 6 de setembro de 1913 e, juntamente com o CNE forma a Federação Escutista de Portugal (FEP), que é membro da Organização Mundial do Movimento Escutista (WOSM).

Em termos pedagógicos, os Grupos que compõem a AEP estão repartidos, tal como o CNE, em 4 divisões em que os escoteiros são organizados de acordo com a sua faixa etária e são apoiados por Dirigentes adultos. Cada uma das secções possui uma nomenclatura própria:

⁶² <http://www.euedito.com/>

⁶³ <http://www.sitiodolivro.pt/>

⁶⁴ <http://www.indexebooks.com/>

⁶⁵ Dados retirados de: <http://www.escoteiros.pt/index.php> ; <http://regiaoortecentro.wix.com/geral#!grupos/c17h3>; http://regiaosulescoteiros.blogspot.pt/p/blog-page_26.html

Associação dos Escoteiros de Portugal		
Faixa etária	Denominação	
	da divisão	dos elementos
7-10 anos	Alcateia	Lobitos
11-14 anos	Tribo	Escoteiros
14-17 anos	Tribo	Exploradores
17-21 anos	Clã	Caminheiros

Tabela 3 – Nomenclatura das diferentes divisões da AEP

Em termos territoriais, a AEP conta com cerca de 13 mil escoteiros espalhados por centena e meia de unidades locais que se distribuem por todo o Continente e Regiões Autónomas, nomeadamente nas seguintes regiões:

- Norte e Centro: abrange 9 distritos: Aveiro, Braga, Bragança, Coimbra, Guarda, Porto, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu.
- Lisboa e Vale do Tejo
- Além do Tejo: engloba os distritos de Setúbal, Évora e Portalegre;
- Sul: abrange os distritos de Faro e Beja;
- Madeira;
- Açores.

As unidades locais denominam-se Grupos e estão, como no caso do CNE, como se verá, dependentes de estruturas regionais e nacionais.

Em termos editoriais, esta associação possui um total de 20 publicações⁶⁶, divididas em diversas temáticas:

- publicações próprias de apoio ao progresso pessoal dos jovens escoteiros, como o *Caderno Progresso/ Especialidades - Alcateia* ou o *Cancioneiro*;
- publicações próprias de apoio ao trabalho dos Dirigentes, como o *Manual de Cerimónias* ou o *papel Educativo dos Adultos no Escotismo*;
- publicações técnicas de outras editoras portuguesas adaptadas, se necessário, à nomenclatura da associação, como o *Mini manual de técnica escotista* ou *O Livro da Selva*.

⁶⁶ Veja-se <http://loja.escoteiros.pt/pt/publicaes>.

- traduções como o *Escotismo para Rapazes* ou *Pistas para o Escoteiro Chefe*;
- publicações de carácter mais geral sobre assuntos de interesse para a AEP, como o *Bullying - O que todos devem saber num Grupo* ou a *Introdução ao Coaching no Escotismo - Como posso chegar lá?*

I.2.1.2 Associação Guias de Portugal (AGP)⁶⁷

Fundada em 1931, a AGP é uma associação destinada exclusivamente a raparigas. É membro da Organização Mundial das Guias⁶⁸.

Em termos pedagógicos, na AGP, as Guias agrupam-se em Companhias (o equivalente aos Agrupamentos do CNE) que estão divididas, por faixa etária, em 4 Ramos, chefiados por Dirigentes do sexo feminino:

Associação Guias de Portugal			
Denominação			
Ramo	Faixa etária	do grupo	dos elementos
Avezinha	6-10 anos	Bando	Avezinhas
Aventura	10-14 anos	Odisseia	Guias
Caravela	14-17 anos	Frota	Guias
Moinho	17-21 anos	Patrulha	Guias

Tabela 4 – Nomenclatura dos diferentes ramos da AGP

Em termos territoriais, a associação tem vindo a crescer: segundo dados de 2014, existiam cerca de cinco mil guias, distribuídas por diversas Companhias, que por sua vez estão presentes em nove distritos de Portugal (Açores, Braga, Faro, Lisboa, Madeira, Porto, Santarém, Viana do Castelo, Viseu).

Tal como no CNE, há estruturas regionais (os Comissariados Regionais) e nacionais (Comissão Executiva) que apoiam as Companhias.

⁶⁷ Mais informações em <http://inkwebane.cne-escutismo.pt/Curiosidades/Hist%C3%B3riadoEscutismo/Associa%C3%A7%C3%A3oGuiasdePortugal/tabid/633/Default.aspx>,

⁶⁸ World Association of Girl Guides and Girl Scouts (WAGGGS).

Em termos editoriais, esta associação comercializa diversas publicações para os seus elementos, sendo que algumas são próprias (cerca de duas dezenas) e outras provêm de outras editoras (na sua maioria, do CNE). Assim, na sua loja *online*⁶⁹ podemos encontrar:

- publicações próprias de apoio ao progresso pessoal das guias, como os manuais *Ser Avezinha* ou os livros *Ramo Aventura*;
- publicações técnicas próprias de apoio às atividades, como *Técnicas de Orientação* ou o livro *Árvores, fogueiras e lenha*;
- publicações próprias de apoio ao trabalho dos Dirigentes, como o livro *Cerimoniais e Bandeiras* ou o *Manual da Dirigente*;
- livros de outras editoras portuguesas, como o *Escutismo para rapazes* ou *Nós e os nós*.
- traduções como o *De modo próprio* ou *Cartas de Baden-Powell*.

1.2.2 O maior editor escutista português: o Corpo Nacional de Escutas

Atualmente, o CNE posiciona-se, pela sua dimensão, como a maior organização escutista de Portugal, o que também se reflete nas suas publicações. Por esta razão, neste estudo é objeto de uma análise mais aprofundada, já que se trata da editora escutista portuguesa de maior relevo.

1.2.2.1 Caracterização geral

O Corpo Nacional de Escutas (CNE) – Escutismo Católico Português nasceu em Braga a 27 de Maio de 1923 e é uma Instituição de Utilidade Pública⁷⁰ sem fins lucrativos ou afiliações político-partidárias e de caráter não-governamental.

Como associação, integra a Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME)⁷¹ e baseia a sua atividade no método educativo criado por Sir Robert Stephenson Smyth Baden-Powell (Londres, 22 de fevereiro de 1857 – Nyeri, 8 de janeiro de 1941). Procura contribuir para a formação integral de crianças e jovens de ambos os sexos, convidando-os a aderir voluntariamente a valores

⁶⁹ <http://www.guiasdeportugal.org/index.php/loja2/deposito/livros>

⁷⁰ Diário de República nº 177, II série de 3 de Agosto de 1983.

⁷¹ A OMME é uma organização internacional não-governamental que é composta por três órgãos:

- um órgão deliberativo, a Conferência Mundial do Escutismo, composta por todos os seus membros (organizações escutistas nacionais reconhecidas pela Conferência Mundial do Escutismo), que, em conjunto, procuram manter a unidade e a essência do movimento escutista no mundo, contribuindo para o seu desenvolvimento.
- um órgão executivo, o Comité Mundial do Escutismo, que tem a responsabilidade de implementar as resoluções da Conferência Mundial do Escutismo.
- um órgão de secretariado, o Bureau Mundial, que é responsável pela administração da organização.

expressos na Promessa e Lei escutistas e nos preceitos da Igreja Católica e a um modo de atuação que permite a cada um ser protagonista do seu crescimento pessoal, cívico e cristão.

Os antigos filiados do CNE, após abandonarem a associação, podem manter-se ligados a ela através da Fraternidade Nuno Álvares (FNA), grupo que nasceu alguns anos depois da criação do CNE, quando os primeiros fundadores sentiram necessidade de sair da associação, mas quiseram manter-se unidos a ela. A FNA é membro da Fraternidade Mundial de Escuteiros e Guias⁷².

Em termos pedagógicos, o CNE está organizado em Agrupamentos que desenvolvem atividades específicas que podem tomar diversas formas, utilizando ainda terminologias próprias, de acordo com o tipo de Escutismo quer escolhem praticar. Assim:

- Agrupamentos mais dedicados a atividades terrestres pertencem ao Escutismo Terrestre (a maioria dos Agrupamentos do CNE pratica este tipo de Escutismo);
- Agrupamentos que desenvolvem atividades relacionadas prioritariamente com a vida marítima pertencem ao Escutismo Marítimo;
- Agrupamentos com atividades maioritariamente ligadas à aeronáutica pertencem ao Escutismo Aéreo.

Os Agrupamentos dividem-se em 4 secções (por faixa etária) em que os escuteiros são organizados em pequenos grupos e que são apoiadas, cada uma, por uma Equipa de Animação composta por Dirigentes adultos. Cada uma das secções possui uma nomenclatura própria:

Secção	Faixa etária	Escutismo Terrestre		Escutismo Marítimo		Escutismo Aéreo	
		Denominação da secção	denominação dos elementos	denominação da secção	denominação dos elementos	denominação da secção	denominação dos elementos
1ª Secção	6-10 anos	Alcateia	Lobitos	Alcateia	Lobitos	Alcateia	Lobitos
2ª Secção	10-14 anos	Expedição	Exploradores	Flotilha	Moços	Esquadrilha	Aventureiros
3ª Secção	14-18 anos	Comunidade	Pioneiros	Frota	Marinheiros	Esquadra	Tripulantes
4ª Secção	18-22 anos	Clã	Caminheiros	Comunidade	Companheiros	Comunidade Aeronáutica	Aeronautas

Tabela 5 – Nomenclatura dos diferentes ramos do CNE

⁷² ISGF/AISG - International Scout and Guide Fellowship / Amitié Internationale Scoute et Guide.

Em termos numéricos, e de acordo com os últimos censos realizados pela Associação (início de 2016⁷³), o CNE é composto por cerca de 71993 elementos, divididos da seguinte forma⁷⁴:

- lobitos: 16085 elementos;
- exploradores: 19227 elementos;
- pioneiros: 15074 elementos;
- caminheiros: 7341 elementos;
- dirigentes: 14208 elementos.

Estes elementos estão distribuídos por 1029 Agrupamentos cujo raio de ação está em princípio limitado à Paróquia em que se inserem e que estão repartidos por vinte Regiões que coincidem com as Dioceses existentes em Portugal. Três destes Agrupamentos encontram-se fora do território nacional, na China (Macau – Agrupamento 341) e na Suíça (Genebra – Agrupamento 1308 e Zurique – Agrupamento 1386).

As vinte regiões em que o CNE se divide, em Portugal, possuem estruturas organizativas e pedagógicas próprias, que estão centralizadas nas Juntas Regionais. Existem também perto de meia centena de centros escutistas⁷⁵, campos do CNE com infraestruturas para realizar atividades.

As características geográficas de algumas destas Regiões ou o número elevado de Agrupamentos que as compõem exigem, em alguns casos, que se dividam ainda em Núcleos, unidades organizativas compostas por um número menor de Agrupamentos. Os Núcleos também possuem estruturas de coordenação e administração autónomas (Juntas de Núcleo), mas dependem da chefia da Região em que se inserem. As Regiões que possuem Núcleos são Açores, Braga, Coimbra, Lisboa e Porto.

A vida dos Agrupamentos apoia-se, assim, numa estrutura organizativa de coordenação composta por organismos de núcleo e regionais que, por sua vez, se ligam ao órgão executivo nacional denominado 'Junta Central', que é responsável por representar a Associação sempre que necessário, administrar todo o seu património, gerir eficientemente os serviços a seu cargo e implementar as políticas gerais e sectoriais da Associação, promovendo ações que permitam cumprir os objetivos do CNE e aplicar corretamente o método escutista. Esta Junta Central encontra-se dividida em secretarias, cada uma com a sua área específica de atuação (Secretaria Internacional, Secretaria Nacional Pedagógica, etc.).

⁷³ Documento interno gentilmente cedido pelo CNE, a quem agradecemos a ajuda.

⁷⁴ Dada a existência de um número maior de escuteiros terrestres, a terminologia utilizada nos censos é a pertencente a este ramo escutista, ainda que abranja os agrupamentos dos ramos marítimo e aéreo.

⁷⁵ <http://cce.cne-escutismo.pt/>

Em termos globais, assim, a divisão dos elementos pelas Regiões é a que se segue:

Região	Núcleos	Total de efetivos (por Região)	Região	Núcleos	Total de efetivos (por Região)
Algarve		2258	Braga	Barcelos	14202
Aveiro		3178		Braga	
Beja		922		Cego do Maio	
Bragança		472		Fafe	
Évora		1592		Famalicão	
Guarda		1052		Guimarães	
Lamego		565		Póvoa de Lanhoso	
Leiria		2589		Vieira do Minho	
Madeira		1009		Vila Verde	
Portalegre e Castelo Branco		1103	Coimbra	Beira-Mar	4361
Santarém		2457		Centro-Norte	
Setúbal		4527		Mondego-Sul	
Viana Castelo		1698	Lisboa	Barra	13326
Vila Real		1319		Lisboa Ocidental	
Viseu		2170		Moinhos de Vento	
				Oeste	
				Oriental	
				Serra da Lua	
				Solarius	
Açores	Faial	3655	Porto	Norte	9286
	Graciosa			Centro Norte	
	Pico			Cid. Porto	
	São Jorge			Douro Sul	
	São Miguel			Este	
	Santa Maria			Litoral	
	Terceira			Terras de S. ^{ta} Maria	

Tabela 6 – Total de efetivos do CNE por Região (Portugal Continental e Regiões Autónomas)

Agrupamento internacional	Total de efetivos (por Agrupamento)
Macau	50
Genebra	61
Zurique	83

Tabela 7 – Total de efetivos do CNE por Agrupamento internacional

I.2.2.2 O mercado livreiro do CNE

Dada a sua dimensão, o CNE é desde há muitos anos o protagonista, em Portugal, da edição de livros escutistas. De facto, possui dezenas de títulos editados, de autoria portuguesa ou traduzidos, procurando abranger diversas áreas de interesse. Muitos destes livros são tidos como basilares em termos de formação, seja para os escuteiros – veja-se, por exemplo, o *Escutismo para Rapazes* ou o *A caminho do triunfo*, de Baden-Powell – seja para dirigentes - como é o caso do *Auxiliar do Chefe Escuta* (de Baden-Powell) ou a *Sabedoria da Selva* (de Vera Barclay).

Nos últimos anos registou-se uma grande expansão do Escutismo dentro do CNE, não apenas no número de efetivos, mas também nas áreas de atuação (como a do Ambiente ou a da renovação das metodologias educativas), que conduziram a variadas campanhas de sensibilização e encontros (campanha ‘Um Milhão de Árvores’, seminários ligados à Família ou aos valores, encontros nacionais de Caminheiros, etc.) e a protocolos com outros países, nomeadamente com os Países de Língua Oficial Portuguesa. Toda esta atividade refletiu-se nas publicações editadas pelo CNE, pelo que se verificou também uma expansão nesta área, sobretudo a nível dos livros, fichas e manuais para trabalho com as diferentes secções⁷⁶.

Os livros editados pelo CNE possuem algumas especificidades, na medida em que se destinam a cumprir o propósito de satisfazer as necessidades da Associação. Assim, têm temáticas bem definidas, ligadas sobretudo à formação dos associados a diversos níveis⁷⁷:

- Técnica escutista: livros sobre técnicas usadas nas atividades, como pioneirismo (nós e construções), sinais de pista, etc.;
- Metodologias educativas: manuais gerais para dirigentes e para escuteiros e publicações mais específicas (como os cadernos de funções);
- Formação de adultos: livros sobre questões variadas relacionadas com as diferentes valências de atuação dos dirigentes (questões pedagógicas, religiosas, relacionadas com especificidades das secções ou atividades escutistas, etc.);
- Educação Ambiental: livros sobre questões ambientais e sugestões de atividades;
- Espiritualidade e valores: livros sobre questões éticas e religiosas;
- Vida e obra de Baden-Powell;
- História do CNE.

⁷⁶ Na AEP registou-se também um incremento na produção de livros, mas a atividade editorial desta associação, tal como da AGP é bastante mais reduzida, como se viu.

⁷⁷ Veja-se Anexo 1 para exemplos de títulos publicados e respetivo preço.

I.2.2.3 A cadeia de valor do livro do CNE

Seguindo o esquema tradicional da cadeia de valor, que já observámos, o CNE, enquanto editor, necessita de se relacionar, por um lado, com autores e, por outro, com distribuidores e livreiros, de modo a atingir o seu público-alvo da melhor forma.

Os livros publicados pela Associação são produzidos de acordo com as necessidades que os DMF-R manifestam, não existindo uma política efetiva e constante de análise das carências que os escuteiros e dirigentes vão sentindo (baseada, por exemplo, em inquéritos aos membros da Associação ou às estruturas regionais). Tal não significa, contudo, que o catálogo esteja estagnado: sempre que as diversas secretarias que compõem a Junta Central sentem carências, contactam autores capazes de contribuir, de forma voluntária, para uma nova publicação. Os textos produzidos necessitam depois do aval da Junta Central para serem editados, sendo que compete às diversas secretarias examinar a qualidade do que foi escrito, por forma a verificar se deve ser ou não publicado. Uma das secretarias que mais trabalho desenvolve nesta área é a Secretaria Nacional Pedagógica (SNP) que se ocupa de todos os assuntos pedagógicos que dizem respeito aos escuteiros e tem, assim, responsabilidade redobrada quanto ao que é editado.

Em relação aos autores, editam-se sobretudo livros produzidos por voluntários e funcionários em horas de expediente (um livro pode ser escrito por várias pessoas) que abdicam dos direitos de autor em prol da associação. Já no que toca a traduções de publicações estrangeiras, o CNE paga todos os direitos de autor dos livros que traduz, de acordo com a lei.

A ausência de pagamento repete-se em outras áreas (como a da revisão de texto), sempre que os trabalhos são entregues a voluntários ou funcionários, mas há profissionais que são pagos quando tal é necessário, como por exemplo acontece com tradutores ou revisores de texto (sobretudo por questões ligadas ao Acordo Ortográfico), que trabalham como *freelancers*. As questões de *design* são por norma tratadas pela Equipa Nacional de *Design* e Publicações, dependente do Chefe Nacional Adjunto, que, voluntariamente, tem não apenas colaborado com a Secretaria Nacional Pedagógica na renovação de conteúdos de algumas publicações, como também passado para formato digital publicações antigas e produzido um leque variado de produtos para a Associação, como *sites* temáticos, *banners* para colocação *online*, pósteres, etc. (Junta Central, 2015: 33).

Esta política de não pagamento prende-se com as características da associação: não tendo fins lucrativos e sendo a maioria do seu efetivo voluntária, o CNE procura oferecer aos

associados livros de baixo preço, pelo que procura que estes sejam vendidos praticamente a preço de custo⁷⁸.

Uma pesquisa pelo catálogo (ver Anexo 3) confirma esta tendência: a maioria dos livros possui um preço abaixo dos oito euros e os mais caros não ultrapassam os quinze. Note-se que um dos livros essenciais para dirigentes – o *Projecto educativo do CNE – Manual do Dirigente* (13,50 €) – apresenta um dos preços mais elevados, mas o CNE oferece-o gratuitamente em formato eletrónico⁷⁹, embora não num catálogo *online* (está disponível numa base de dados sobre formação de adultos).

Como editor, o CNE não desempenha apenas este papel de escolha e decisão de novas publicações, mas compete-lhe também gerir as que já existem. Assim, quando uma publicação entra em rutura no DMF central, o administrador deste órgão é alertado e dá imediatamente início à fase de republicação. O primeiro passo é saber junto da Secretaria Nacional responsável se o livro em causa deve sofrer alterações ou atualizações. No caso de se manter inalterado, é produzida a montagem gráfica e o dossiê segue para consulta de orçamentos e posterior adjudicação. Havendo atualizações, o caso é mais moroso, por ser necessário aguardar o trabalho de revisão de conteúdos⁸⁰ e de revisão de texto, antes de se proceder à montagem, consulta e adjudicação.

Quanto a novas publicações, depois da aprovação dos conteúdos dá-se a montagem gráfica, que posteriormente necessita de nova aprovação (pela JC ou Secretaria Nacional), seguindo-se o processo normal de revisão de texto, montagem final, consulta e adjudicação.

Após a edição dos livros, o CNE procede à sua distribuição através de uma ‘Central de Compras’, denominada ‘Depósito de Material e Fardamento’ (DMF Nacional ou DMF-N), que gere a ‘Rede Nacional de DMF’ existente no país. É a partir do DMF-N que se distribui o material, através de transportadoras contratadas para o efeito ou ainda pelos CTT, quando o volume se justifica, fazendo assim chegar todo o material (e não apenas livros) às lojas regionais e de Núcleo.

Consoante as necessidades, cada Região tem um ou vários DMF (genericamente denominados DMF Regionais ou DMF-R, ainda que possam existir nos Núcleos), que, no total, são 28:

⁷⁸ O preço de um produto assume grande importância por poder afetar a imagem do bem/serviço oferecido e determinar as decisões de compra do consumidor, influenciando a rentabilidade de uma empresa (Lisboa *et alii*, 2011: 425; Armstrong/Kotler, 2015: 294). Assim, “estabelecer o preço para um produto é uma tarefa algo complexa pelo facto de considerar inúmeras influências, tais como o valor percebido pelo cliente, os preços da concorrência, os custos da empresa, os objectivos da organização e eventualmente a regulamentação” (Lisboa *et alii*, 2011: 425). Neste âmbito, diferentes objetivos geram diferentes comportamentos por parte das organizações: há empresas que procuram apenas estabilidade e sobrevivência, ao passo que outras pretendem ser rentáveis e crescer. De facto, “uma empresa que pretende maximizar a quota de mercado dificilmente atingirá os objectivos se fixar o preço significativamente acima da concorrência. Já uma empresa que pretende apenas garantir a sua sobrevivência pode mesmo praticar os preços ao nível dos custos” (Lisboa *et alii*, 2011: 426).

⁷⁹ [http://www.cne-escutismo.pt/Dirigentes/Forma%C3%A7%C3%A3oAdultos/Documents/tabid/1428/Default.aspx\(file:///C:/Users/Ricardo/Downloads/Manual_Dirigente_WEB.pdf\)](http://www.cne-escutismo.pt/Dirigentes/Forma%C3%A7%C3%A3oAdultos/Documents/tabid/1428/Default.aspx(file:///C:/Users/Ricardo/Downloads/Manual_Dirigente_WEB.pdf))

⁸⁰ O trabalho de revisão também é, por norma, da responsabilidade de voluntários, o que torna tudo mais moroso, dado que é realizado nos tempos livres.

Região	Número de DMFs	Localização
Açores	4	Junta Regional, Junta de Núcleo de S. Jorge, Junta de Núcleo de S. Miguel, Junta de Núcleo do Pico
Aveiro	1	Junta Regional de Aveiro
Beja	0	—
Braga	8	Junta de Núcleo de Barcelos, Junta de Núcleo de Braga, Junta de Núcleo de Cego do Maio, Junta de Núcleo de Fafe, Junta de Núcleo de Famalicão, Junta de Núcleo de Guimarães, Junta de Núcleo de Vila Verde, Campo Escola de Fraião
Bragança	1	Junta Regional de Bragança
Coimbra	1	Junta Regional de Coimbra
Évora	1	Junta Regional de Évora
Guarda	0	—
Lamego	1	Junta Regional de Lamego
Leiria	1	Junta Regional de Leiria
Lisboa	1	Junta Regional de Lisboa / Loja Escutista
Madeira	1	Junta Regional da Madeira
Porto	3	Junta Regional do Porto, Junta de Núcleo de Centro Norte, Junta de Núcleo de Douro-Sul
Setúbal	1	Junta Regional Setúbal / Loja Escutista
Santarém	1	Junta Regional de Santarém
Vila Real	1	Junta Regional de Vila Real
Viseu	1	Junta Regional de Viseu
Viana do Castelo	1	Junta Regional de Viana do Castelo

Tabela 8 – Localização e número de Depósitos de Material e Fardamento do CNE

Para além destas lojas, há ainda pequenos pontos de venda de material em centros escutistas do país. É ainda possível adquirir material a partir de lojas *online* criadas por Juntas Regionais (como por exemplo Lisboa, Viseu, Lamego, Braga⁸¹), onde se vendem livros de diversas índoles e de várias editoras. Uma pesquisa breve às lojas encontradas levou-nos a concluir que não

⁸¹ http://www.cnelisboa.org/index.php?option=com_virtuemart&Itemid=130; <http://www.viseu.cne-escutismo.pt/loja>; <http://lamego.cne-escutismo.pt/dmf/index.php?opcao=artigos>; <http://cnebraga.org/jrb/content/loja-online>

se vendem *e-books* nem há referência à disponibilização gratuita de livros como o *Projecto educativo do CNE – Manual do Dirigente* por parte da Associação⁸².

Em termos financeiros, estas estruturas têm uma margem de lucro de 20% nos artigos escutistas adquiridos ao DMF-N⁸³. O preço de um livro é calculado, então, tendo em conta não apenas custos de produção (podendo ter de contar com direitos de autor, de *design*, etc.), mas também custos de distribuição. Para o preço final, também entram em linha de conta as margens de lucro do DMF-N e DMF-R. Assim sendo, o preço de um livro estabelece-se da seguinte forma:

a) Primeira fase:

Soma de todas as despesas (gráfica, traduções, etc.) + 10%. O valor obtido é debitado pelos Serviços Centrais (SC) ao DMF-N.

b) Segunda fase:

O DMF-N acrescenta ao valor calculado mais 80%, obtendo assim o PVP. Desse valor final os DMF-R ficam com 20%.

Exemplo prático deste estabelecimento do preço de um livro que foi transmitido por contactos estabelecidos no CNE:

a) Valor obtido na primeira fase: 10€ (valor debitado pelos SC ao DMF-N).

b) Segunda fase: 10€ + 8€ (80%) = PVP 18€

Deste valor, os DMF-R ficam com 3,6€ (20%) e o DMF-N, depois de pagar aos SC 10€, recebe 4.40€.

Os DMF-R possuem também autonomia no que diz respeito à venda de outros produtos não procedentes do DMF-N, o que lhes permite angariar alguns fundos. Assim, por norma é possível encontrar nos DMF-R produtos à consignação elaborados pelos Agrupamentos, que têm aqui uma ferramenta de angariação de fundos (pode existir uma pequena margem de lucro para o DMF-R). Também é possível encontrar, dentro dos produtos comercializados, livros procedentes de outras editoras, não funcionando o DMF-N como intermediário. Neste caso, os DMF-R são autónomos, podendo estabelecer os contactos que desejarem com outras editoras.

Estas delegações comerciais, de acordo com o regulamento, só fornecem artigos a Escuteiros, Aspirantes e Agrupamento devidamente identificados⁸⁴. Isto significa que o público-alvo das

⁸² Neste âmbito, a loja escutista de Braga disponibiliza apenas edições próprias e, entre elas, há vários DVDs.

⁸³ Artigo 19.º do Regulamento dos Depósitos de Material e Fardamento do CNE.

⁸⁴ De acordo com o artigo 71º do Regulamentos Geral do CNE (http://cne223.weebly.com/uploads/7/7/3/6/7736755/cne_-_regulamento_geral.pdf), só têm o direito de adquirir material disponibilizado nas lojas escutistas os agrupamentos, associados e aspirantes do CNE que constem da base de dados da associação e/ou censo anual.

edições do CNE é sobretudo constituído por dirigentes e escuteiros, havendo publicações que eventualmente podem ser destinadas também a encarregados de educação ou pessoas interessadas no Movimento (caso dos livros *A Lei do Escuta* ou *CNE, Portugal e Escutismo* e dos impressos *Mística de Bolso* ou *Ser Lobito*). Estes procedimentos regulamentares colocam limitações óbvias ao acesso de terceiros às publicações do CNE e, conseqüentemente, à divulgação da associação junto da sociedade em geral. Uma forma de colmatar esta situação passa pela informação que é disponibilizada no *site* do CNE (e que está disponível para todos), onde constam informações gerais sobre Escutismo e há ferramentas para os Dirigentes (de âmbito pedagógico) e para os escuteiros (sugestões de atividades, curiosidades sobre o Escutismo, ferramentas de animação, etc.).

Neste âmbito, é importante ainda perceber que o público escutista nacional é dinâmico, já que as suas necessidades se alteram com facilidade. A nível dos escuteiros, é um público em crescimento, o que significa que, consoante a faixa etária, vai tendo diferentes necessidades: o público-alvo ligado à primeira secção comprará livros destinados a lobitos, mas quando esse público atinge os dez anos e transita para a segunda secção há necessidade de comprar livros diferentes, e assim sucessivamente para as secções seguintes. Além disto, os censos realizados pelo CNE têm permitido perceber que há uma grande rotatividade por parte dos elementos a nível da sua manutenção na associação⁸⁵. A permanência nas secções não é, pois, uniforme: segundo dados analisados, a tendência a dez anos é a de se verificar um aumento de dirigentes e lobitos, registando-se uma queda acentuada dos caminheiros, como se pode verificar através do gráfico seguinte:

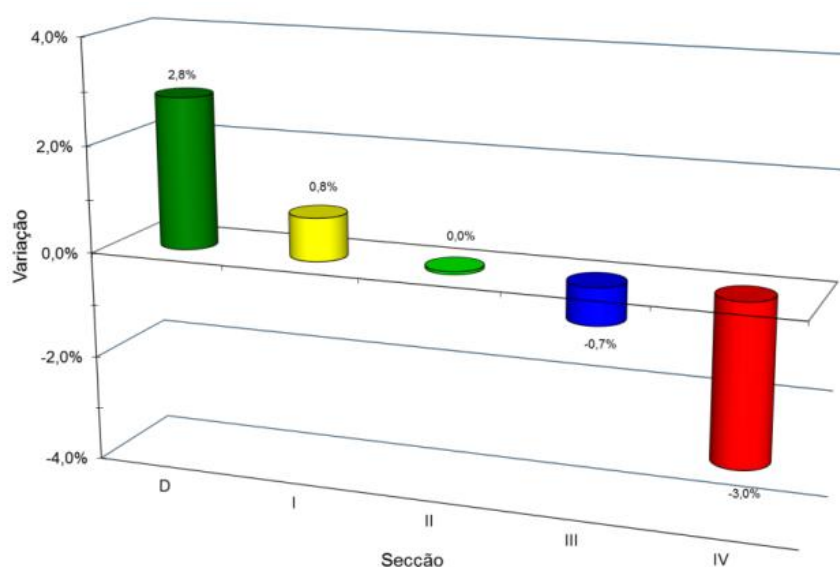


Gráfico 4 – Variação absoluta da representatividade das secções a dez anos (2003-2013)

⁸⁵ “A permanência dos associados não dirigentes do CNE reduziu entre 1996 e 2006, tendo neste ano invertido a tendência. Em 1996, a permanência média das crianças e jovens na associação era de 5,2 anos. Depois de atingir os 3,9 anos em 2006, em 2013, temos uma média de 4,3 anos” (Zeferino, 2014: 61).

Por outro lado, as estatísticas da Associação indicam que, por norma, o número de admissões anual (Gráfico 5) é ligeiramente superior ao número de saídas do efetivo (Gráfico 6), embora, em alguns anos, as saídas de elementos suplantem as entradas, como se observa no Gráfico 7, em que se comparam os dois anteriores, observando a variação verificada⁸⁶:

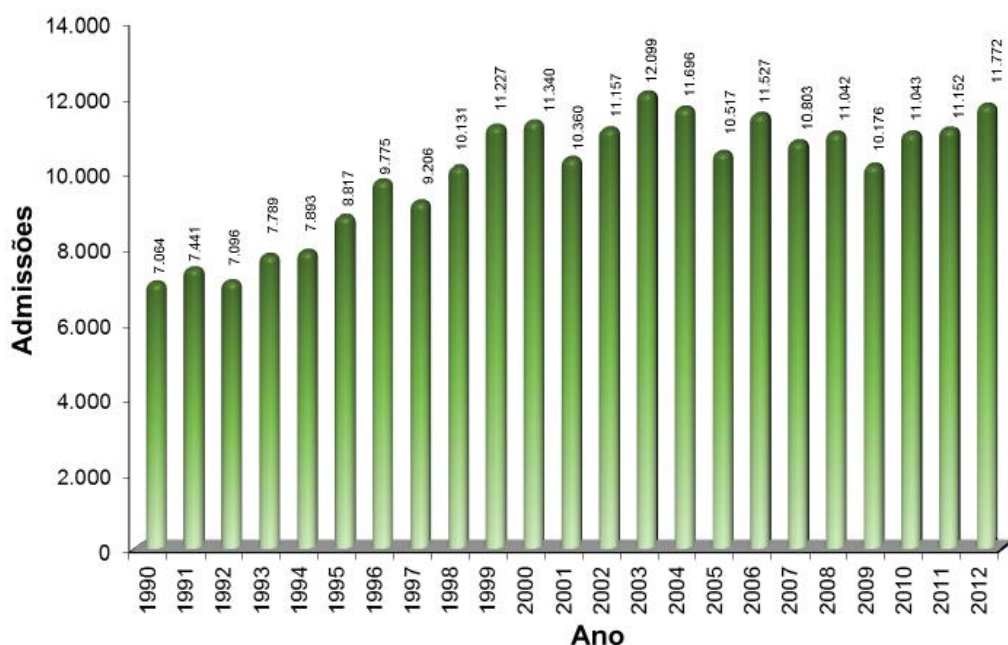


Gráfico 5 – Número de admissões por ano no CNE (1990-2012)

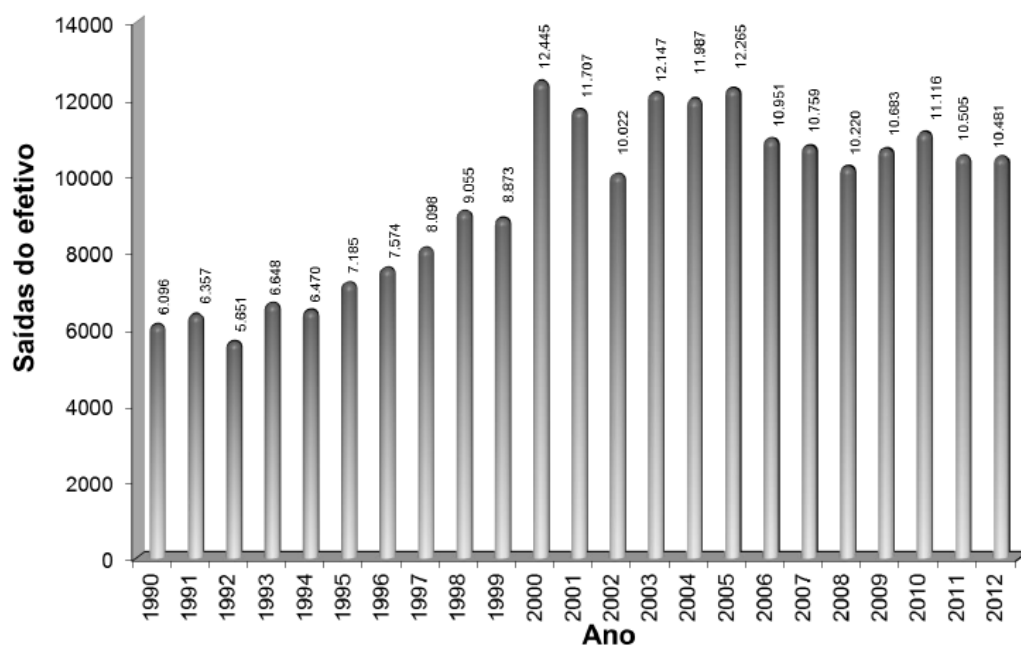


Gráfico 6 – Estimativa do número de saídas por ano no CNE (1990-2012)

⁸⁶ Zeferino, 2014: 70. Estas estatísticas dizem respeito apenas aos associados não dirigentes, já que não existem dados suficientes para estabelecer a rotatividade dos Dirigentes.

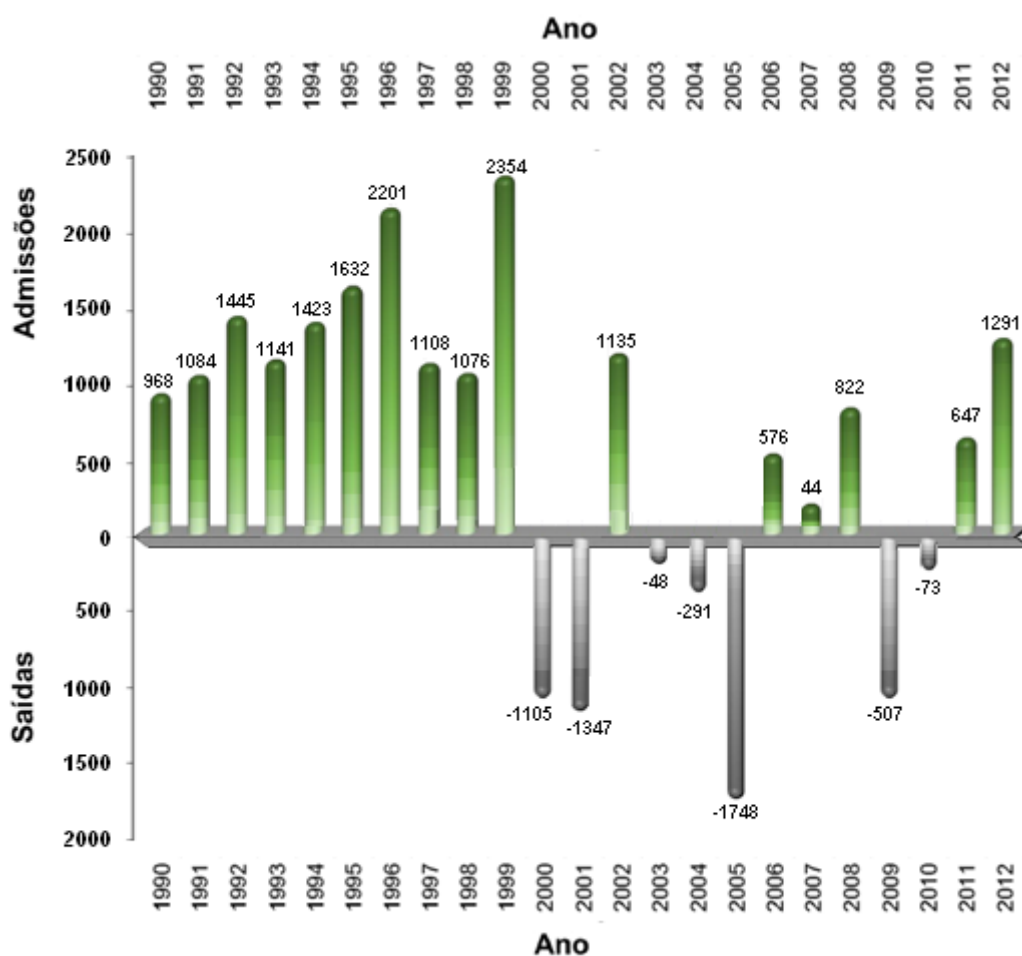


Gráfico 7 – Variação anual entre o número de admissões e saídas do CNE (1990-2012)

Tal como os escuteiros vão mudando de secção, também a renovação das Equipas de Animação das secções pode implicar mudanças nas chefias. Assim, no que diz respeito aos dirigentes, um chefe que trabalhe na terceira secção num determinado ano pode ser chamado, no ano seguinte, a trabalhar com a quarta secção. Isto implica, também aqui, diferentes necessidades pedagógicas e, consequentemente, a utilização de livros diferenciados.

Por outro lado, todos os anos as diferentes Regiões promovem cursos de formação para os seus Dirigentes, sobretudo de formação inicial (o 'Percurso Inicial de Formação'), destinada a adultos que, tendo sido ou não escuteiros, pretendem tornar-se educadores do CNE. Esta situação implica que todos os anos há inúmeros candidatos a Dirigente que necessitam de formação e, como tal, de aceder a publicações do CNE destinadas a adultos.

Para além disto, note-se que o CNE não renova constantemente as suas publicações: por um lado, há livros considerados fundamentais, por transmitirem o cerne da metodologia escutista

(como o *Escutismo para rapazes*, de Baden-Powell) e que, por isso mesmo, continuam a ser importantes em termos de formação; por outro, a criação de novas publicações é um processo muito moroso e dispendioso, pelo que compensa manter publicações mais antigas em que os conteúdos-base se mantêm atualizados, ao invés de investir em novas.

Neste contexto, os livros do CNE possuem um tempo de vida muito superior ao das publicações tradicionais, na medida em que se vão mantendo no mercado anos a fio porque há sempre compradores interessados (dirigentes ou escuteiros que mudam de secção, dirigentes em formação, etc.), mesmo que não haja atualizações dos conteúdos.

1.2.3 Uma descoberta: a incubadora de uma editora independente de livros escutistas

1.2.3.1 Definição e constituição da ‘Colecção Hipopótamo’

A ‘Colecção Hipopótamo’ é uma marca registada de uma empresa em nome individual que se dedica à produção de livros de âmbito escutista, tanto de autor, como traduções. Nela colaboram, de momento, dois autores que tomam em conjunto todas as decisões e assumem diversas tarefas editoriais, contratando-se, sempre que necessário, trabalhadores em regime de *freelancer* para suprir necessidades (tradução, revisão de texto, *design*, etc.) e empresas especializadas em impressão e transporte⁸⁷.

Esta empresa em nome individual, que nasceu da vontade de procurar corresponder a algumas necessidades que escuteiros e dirigentes sentiam nas suas atividades escutistas (e às quais o CNE não tem conseguido dar resposta), até agora não se estruturou oficialmente como uma editora dado que tal ainda não compensa. Contudo, tem planos de expansão, que estão condicionados pela construção de um catálogo robusto de livros (e de recursos técnicos e didáticos) que, quando constituído, possibilitará o crescimento da empresa. Tal não impede, contudo, que haja crescimento: para além da atividade editorial existente, há contactos para venda de livros em Espanha, sendo que a AEP também já os comercializa (com as devidas alterações em relação à nomenclatura utilizada pela associação).

⁸⁷ Os dados referentes a este assunto foram obtidos mediante um inquérito (ver Anexo 4). Segundo os editores, de início foi complicado gerir a ausência de conhecimentos vários acerca do mundo editorial, tanto a nível legal – ISBN, Depósito Legal, Direitos de Autor, impostos a pagar, etc. –, como da própria edição – programas informáticos que podiam ser utilizados, as diversas formas de produção do livro (papel a usar, impressão, acabamentos, tipo de capas, etc.).

I.2.3.2 Cadeia de valor da edição na ‘Colecção Hipopótamo’

Em termos de política editorial, a ‘Colecção Hipopótamo’ destina-se, neste momento, à produção de livros de manifesto interesse para as atividades (como livros técnicos ou de reflexão pedagógica), não havendo espaço para outras temáticas (como, por exemplo, biografias ou livros históricos). Neste âmbito, produzem-se, por agora, apenas cinco livros – *Mini-enciclopédia escutista*, *Mini manual de técnica escutista*, *Cartas a um Chefe*, *Impele a tua própria canoa*, *Seguir o guia* – e alguns acessórios – um escalímetro, um *kit* de discos de cifras e capas em pele ou cortiça para livros –, havendo intenções de publicar mais livros (tanto edições de autor como traduções) e também jogos de tabuleiro/*kits* para jogos.

De momento, não se tem sentido necessidade procurar novos autores, dado que há material suficiente a ser produzido para suprir algumas carências sentidas (nem todas foram já colmatadas na totalidade). Contudo, há já autores a procurar a empresa para publicarem os seus livros através dela (é fácil contactar os autores através do site da ‘Colecção Hipopótamo’, onde é incentivado o envio de comentários e sugestões). Neste âmbito, se há interesse na publicação, todos os pagamentos legais (como os Direitos de Autor) são efetuados, sendo passada fatura pelos serviços prestados.

No que diz respeito à edição propriamente dita, depois de tratados todos os conteúdos, os editores desta Coleção procuram profissionais que os auxiliem na publicação, como *designers*, gráficas, etc. Neste processo de edição, tem havido dificuldade em encontrar prestadores de serviços (tradutores, *designers*, etc.) que cumpram os prazos estabelecidos. Para além disso, os proprietários da marca não conseguem dedicar mais tempo à produção editorial devido às suas obrigações profissionais, o que limita o processo de edição de novos livros e, consequentemente, o crescimento da empresa.

Apesar disto, possuem algum tempo para tratar da distribuição que, neste momento é feita por contacto direto com os DMFs, já que os livros são vendidos nas lojas escutistas, sendo entregues através de uma transportadora. Também são comercializados na Internet⁸⁸ e nas livrarias Bertrand de Aveiro e Leiria. Já houve livros à venda em outras livrarias Bertrand e FNAC⁸⁹, mas as margens pedidas por estas empresas, a que acrescia o custo de entrega e recolha dos exemplares, não compensavam, pelo que se optou por desistir da venda em grandes retalhistas. No entanto,

⁸⁸ <http://www.colecao-hipopotamo.com/>

⁸⁹ Segundo os autores, no início, foi também difícil perceber se os livros teriam viabilidade. Tal só se tornou claro depois do interesse manifestado pelos CTT em vender a ‘Mini-enciclopédia escutista’, a que se seguiu o interesse demonstrado pela Bertrand e pela FNAC (onde os livros chegaram a ser comercializados).

mantém-se um protocolo com a Bertrand, onde se fazem todos os novos lançamentos na tentativa de manter a visibilidade da marca.

O público-alvo é constituído por escuteiros e dirigentes – sobretudo os cerca de 14000 associados que mudam todos os anos (cerca de 20% do efetivo do CNE renova-se anualmente) –, mas há livros que podem ser de interesse dos pais e do público em geral (como a ‘Mini-enciclopédia escutista’), que também podem comprar os livros.

Os números relacionados com o público-alvo são importantes, na medida em que é a sua análise que permite decidir o número de exemplares de cada tiragem: estuda-se a viabilidade tendo em conta os segmentos de clientes a que a obra se destina e, a partir daí, estabelece-se a tiragem. O ‘Mini manual de técnica escutista’, por exemplo, tem uma tiragem de 5000 exemplares (indo já na terceira edição), dado abranger vários segmentos de clientes: dirigentes das quatro secções, exploradores, pioneiros e caminheiros. Os restantes livros já editados têm uma tiragem de 1000 exemplares por não abrangerem um público-alvo tão vasto. Ainda que haja estas diferenças, o preço dos livros tende a não ser alterado. De facto, e à exceção do livro ‘Seguir o guia’, cuja produção foi mais cara (o que elevou o Preço de Venda ao Público (PVP)), os restantes livros custam 5 euros, para que sejam acessíveis ao maior número de pessoas. Para que tal seja possível foram tidos em conta vários pormenores, como o tamanho, tipo de papel e tipo de capa com o objetivo de reduzir os custos e garantir uma margem de lucro aceitável, mantendo um preço de venda ao público “simpático”.

Por fim, para atingir este público, há um plano de *Marketing* muito básico de facto, não tem sido possível investir mais na área do *Marketing*, dado que neste momento ainda não existe um catálogo robusto nem há capacidade para abarcar mais mercado (há bastantes encomendas, individuais, de agrupamentos ou secções). Assim, optou-se por publicitar os livros através do *site* e das redes sociais (é difícil conseguir a publicitação através dos canais oficiais do CNE, dado que há uma certa inércia do DMF Nacional no que toca à publicitação das obras junto dos DMF Regionais (daí a opção de fazer a distribuição e o contacto direto aos DMF Regionais). A isto acrescem os lançamentos de novos livros, que são sempre feitos na Bertrand de Aveiro, o que permite uma boa visibilidade da empresa em termos estratégicos.

Quando o catálogo for uma realidade, pretende-se investir mais em publicidade e promover, desse modo, o crescimento, para que a empresa se possa converter numa editora.

I.2.4 Algumas editoras escutistas estrangeiras

Tal como em Portugal, noutros países há também editoras especializadas em livros escutistas. Destacam-se algumas:

- Espanha: neste país, constituído por inúmeras associações e federações escutistas⁹⁰, encontra-se, no *site* <http://scout.es/>, o catálogo da ASDE, composto quase totalmente por livros gratuitos (elaborados por voluntários) que estão disponíveis *online*. O catálogo⁹¹, dividido por temáticas, é extenso (possui mais de cem títulos). Para além disto, há uma loja *online* ('Risko Tienda'⁹²) com material vendido por diversos grupos e onde se encontram cerca de 34 publicações⁹³, de associações escutistas e editoras nacionais e internacionais (há livros em inglês e francês, por exemplo) com temáticas relacionadas com o Escutismo. Estas publicações possuem um preço que varia entre 1,92 e 25 euros.
- Itália: a 'Associazione Guide e Scouts Cattolici Italiani' (AGESCI)⁹⁴ possui uma loja *online* que vende material escutista e livros publicados pela sua editora. Esta disponibiliza, gratuitamente, cerca de vinte *e-books*⁹⁵ e edita perto de 130 livros físicos (um dos quais com CD incorporado). Pelo catálogo⁹⁶, percebe-se que o preço das publicações oscila entre 5,16 e 34 euros (a maioria situa-se na casa dos dez euros) e que estas, na sua generalidade, possuem autor declarado (o catálogo, aliás, possui um índice de autores). Nesta editora é possível encontrar variadas traduções e há espaço também para publicações em inglês.

⁹⁰ A título exemplificativo, existe a 'Federación de Escultismo en España' (FEE), que foi criada em 1978 e agrupa:

- o 'Movimiento Scout Católico' (federação de associações escutistas de carácter confessional, fundada a 7 de maio de 1961, possui mais de 28.000 elementos em todas as comunidades autónomas, estando presente na maioria das dioceses do país);
- a 'Federación de Asociaciones de Scouts de España' – ASDE (associação com 18 organizações federadas escutistas que representam 16 Comunidades Autónomas, Ceuta e Melilla, formou-se em 1912 e conta com mais de 30.000 elementos).

Há uma outra entidade associada a esta federação, como membro observador – a 'Federació Catalana d'Escoltisme i Guiatge' (FCEG) – que agrupa, por seu turno, várias associações catalãs.

⁹¹ <http://scout.es/mundo-scout/publicaciones/>

⁹² <http://risko.es/>

⁹³ http://risko.es/31_risko-ediciones e <http://risko.es/233-scouts>

⁹⁴ Nascida em 1974, resulta da junção de duas associações que já existiam: a ASCI – Associazione Scout Cattolici Italiani (só para rapazes), fundada em 1916 – e a AGI – Associazione Guide Italiane (só para raparigas), fundada em 1944. Conta com 182 mil elementos e pertence à Federazione Italiana dello Scouting (FIS).

⁹⁵ <http://comunicazione.agesci.it/editoria/> ou <http://www.fiordaliso.it/index.php?id=download-manuali-scout>

⁹⁶ http://www.fiordaliso.it/fileadmin/fiordaliso.it/Newsletter_2015/4/catalogo_libri_2015.pdf

- França: a associação 'Scoutes et Guides de France'⁹⁷ possui uma editora ('Les Presses d'Ile-de-France'⁹⁸) que comercializa perto de cem livros (na sua maioria com autor declarado) e uma dezena de CDs entre 5 e 29 euros. Não há indicação relativa à venda de *e-books*.
- Reino Unido: 'The Scout Association'⁹⁹ possui uma loja *online* onde se vende, para além de material variado (uniformes, emblemas, material de campismo e caminhada, caixas de primeiros socorros, etc.), uma coleção de cerca de meia centena de livros cujo preço varia de uma/duas até doze libras esterlinas (14.10 euros), divididos por temas: atividades, apoio a adultos, questões internacionais, História, recursos educativos, segurança, vida escutista, economia, administração, recrutamento, apoio a escuteiros e formação de adultos. Dentro destes temas encontram-se ainda cerca de cem folhetos, brochuras, cartazes e cartões, na sua maioria gratuitos ou com um preço inferior a uma libra, sendo que, em vários casos, é possível fazer o *download* do documento gratuitamente a partir do *site*. Em alguns casos, também é possível adquirir uma versão eletrónica dos livros (por vezes gratuita). A grande maioria das publicações possui um autor explícito, embora o mesmo não suceda no caso das folhas informativas da associação.
- Brasil – é o país da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) que, juntamente com Portugal, está mais organizado em termos de edição de livros escutistas. Na loja *online*¹⁰⁰ da União dos Escoteiros do Brasil (UEP)¹⁰¹ registam-se cerca de 60 publicações entre 1,5 e 58 reais (aproximadamente 15 euros), divididas pelos diversos ramos pedagógicos da associação (Ramos Lobinho, Escoteiro, Sênior/Guia e Pioneiro), havendo uma secção definida para os mapas de progressão (não há divisões temáticas). Não há registo de publicações digitais ou passíveis de *download*.

⁹⁷ Associação ligada ao Escutismo católico, possui cerca de 74 mil elementos divididos por mais de 800 grupos em França e 6 no estrangeiro. Enquanto associação, nasceu em 2004, devido à fusão dos 'Scouts de France' (associação fundada em 1920) com as 'Guides de France' (fundadas em 1923). Ver www.scoutsetguides.fr.

⁹⁸ <http://www.presses-idf.fr/>

⁹⁹ Os primórdios da maior associação escutista mista do Reino Unido situam-se em 1907, altura em que o fundador do Movimento escutista, Baden-Powell, organiza o primeiro acampamento para rapazes. Em janeiro do ano seguinte publica-se a primeira parte do livro fundacional do Movimento – o 'Escutismo para Rapazes' ('Scouting for boys') –, que é seguido, em agosto, pelo primeiro acampamento oficial. Em 1910 faz-se o primeiro censo, descobrindo-se, então, que o Movimento já conta com mais de cem mil escuteiros. Hoje em dia, a Associação tem cerca de 520 mil escuteiros. Ver scouts.org.uk/about-us/history/, documento intitulado 'Milestones of Scouting' e de scouts.org.uk/about-us/organisational-information/

¹⁰⁰ <http://www.lojaescoteira.com.br/>

¹⁰¹ O Movimento teve início no Brasil em 1910, pela mão de grupo de oficiais da Marinha que acompanhara o sucesso de Baden-Powell em Inglaterra e resolveu fundar no Brasil uma primeira associação (chamada 'Centro de Boys Scouts do Brasil'), a que se seguiram várias associações independentes. A 4 de novembro de 1924, estas associações unificaram-se na União dos Escoteiros do Brasil. Esta associação é, no Brasil, a única organização escutista reconhecida e certificada pela WOSM. Atualmente, é composta por mais de 80 mil escoteiros (dos quais cerca de 20 mil são adultos), divididos em 1265 grupos instalados em 607 cidades, cobrindo todos os estados brasileiros. Ver mais informação em www.escoteiros.org.br

- EUA – A associação ‘Boy Scouts of America’ (EUA)¹⁰² possui uma loja *online* para venda de diversos produtos. Na área editorial, regista cerca de 600 publicações, divididas em diversos temas (aventura, cozinha, educação, religião, etc.). Aí podem encontrar-se livros, panfletos, cartazes, CDs e DVDs, publicações digitais interativas, etc. Várias publicações apresentam-se não apenas em inglês, mas também em espanhol, variando o preço entre quinze cêntimos (certificado) e 29.99dólares¹⁰³. De destacar, aqui, a existência de algumas publicações que agora se apresentam em formato digital e CDs e DVDs com material para atividades (canções, filmes) e de auxílio a dirigentes. Alguns livros possuem autoria declarada, ao passo que outros pertencem à associação, não sendo visível o seu autor.

I.3 Conclusões gerais

Partindo deste breve panorama, é possível retirar algumas conclusões a propósito do mercado editorial escutista, que, em termos nacionais e internacionais, apresenta características básicas:

- cada país analisado possui um mercado livreiro escutista, composto sobretudo por livros próprios, ainda que haja espaço para traduções;
- todas as associações escutistas editam livros em que são referidas como sendo o autor;
- os livros de índole escutista possuem, no geral, um preço baixo, a que não será alheio o facto de estarmos perante associações de voluntariado e não lucrativas;
- grande parte da produção editorial é em papel, sendo ainda poucas as associações que já produzem material passível de ser descarregado via internet (*e-books*);

¹⁰² É a maior associação escutista dos Estados Unidos e é composta, hoje, por cerca de 2.3 milhões de escuteiros entre os 7 e os 21 anos, apoiados por aproximadamente 960,000 voluntários. Os primórdios desta associação remontam a 1910, ano em que o americano William D. Boyce, se perdeu em Inglaterra e foi guiado por um escuteiro que recusou pagamento (por se tratar de uma boa-ação). Esta atitude levou Boyce a querer conhecer Baden-Powell e as suas ideias, que levou para os Estados Unidos, onde os Boy Scouts of America nasceram, a 8 de fevereiro de 1910. <http://scoutingnewsroom.org/about-the-bsa/at-a-glance/> e <http://www.scouting.org/scoutsource/CubScouts/Parents/About/history.aspx>

¹⁰³ Preço indicado no *site* da associação para os livros mais caros à disposição dos dirigentes (manuais de apoio). Há algumas publicações mais caras, mas trata-se de alguns jogos, posters ou edições comemorativas.

- o material de índole interativa (*e-books*, CDs, DVDs, aplicações informáticas, etc.) é residual¹⁰⁴, o que pode ser olhado como uma oportunidade de negócio, na medida em que as tecnologias são hoje um mercado apetecível e neste nicho há pouca ou nenhuma concorrência no que a este tipo de produtos diz respeito;
- em Portugal, o mercado escutista prolonga-se por diversas associações, é dinâmico a nível das entradas e saídas de membros e possui diferentes públicos-alvo. Isto permite que publicações bastante antigas continuem a ser vendidas, dado que há uma procura constante das mesmas;
- há parecenças em termos estruturais e de nomenclatura entre as diversas associações escutistas portuguesas, o que permite que algumas vendam livros de outras associações do país;
- em Portugal, a oferta editorial escutista não possui publicações de relevo para Encarregados de Educação ou para a sociedade no seu geral.

Para além disto, esta investigação permitiu ainda outras conclusões.

A nível do público-alvo, percebeu-se que há necessidade de o segmentar bastante, dado que, dentro dos escuteiros, há grupos com diversas faixas etárias que manifestam necessidades e desejos distintos – os escuteiros estão estruturados em quatro secções (por idade) e os dirigentes trabalham especificamente com uma, para além de poderem exercer cargos a outros níveis no CNE. E surgiu um novo grupo que, não sendo escutista, aparentemente possui necessidades a este nível – os Encarregados de Educação dos escuteiros (e, juntamente com eles, a sociedade, no seu geral).

A isto acresce o facto de haver similitudes entre as diversas associações escutistas portuguesas, o que torna viável a produção de livros destinados a todas. Note-se que haverá necessidade de promover algumas mudanças de conteúdos – nomeadamente a nível da nomenclatura utilizada, já que varia entre as associações –, mas tal não exige grande esforço, na medida em que as diferenças não são de monta nem impeditivas. Isto significa que, para além do mercado do CNE, é possível encontrar outros mercados em Portugal (com a mesma divisão

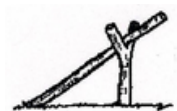
¹⁰⁴ Esta situação provavelmente deve-se ao facto de estarmos perante um movimento cujo método educativo pugna por ensinar a fazer e a pensar. De facto, por norma, nas atividades escutistas tradicionais há pouco recurso à tecnologia (ao uso de GPS, por exemplo, prefere-se ensinar a trabalhar com mapa e bússola, recorrendo a instrumentos auxiliares como o escalímetro, a régua ou o transferidor, para traçar azimutes).

a nível do público-alvo: escuteiros das quatro secções, dirigentes, Encarregados de Educação). Neste âmbito, há, contudo, um pormenor a ter em atenção e que pode pesar no momento de produção de um livro: ainda que sejam poucos os conteúdos a modificar, isto implica sempre a produção diferenciada de um mesmo livro, o que pode encarecer substancialmente o produto final.

Já a nível da proposição de valor, tornou-se claro que seria possível oferecer mais do que livros aos diversos segmentos criados. Assim, a empresa a estruturar pode desenvolver também material didático (como jogos) tendo por suporte aplicações eletrónicas ou *e-books*, por exemplo. Note-se, contudo, que a especificidade das atividades escutistas pode contrariar o uso destes materiais em várias situações. De facto, os escuteiros são incentivados a utilizar pouco as novas tecnologias nas atividades, preferindo-se que recorram à criatividade, pensamento individual e interação social na resolução de problemas, jogos, visitas, etc. Assim sendo, *e-books* ou aplicações eletrónicas poderão ser ferramentas mais adequadas para dirigentes, o que naturalmente limita o público-alvo para estes materiais.

Por fim, e perante a oferta já existente, uma questão coloca-se de forma premente: tendo em conta que as diversas associações portuguesas possuem edição própria (ainda que apenas o CNE seja representativo, pela sua dimensão) e que há uma empresa editorial que pretende, a prazo, tornar-se uma editora, deverá o negócio agora projetado ter em vista a formação de uma editora independente (que concorrerá com o CNE e outra editora) ou será preferível optar por trabalho *freelancer* ou uma empresa em nome individual que se dedique exclusivamente à produção, edição e revisão de conteúdos (seja pela criação de conteúdos, seja pelo agenciamento de autores), trabalhando, na produção e distribuição, em parceria com as editoras já existentes?

II. CAMINHO A SEGUIR



Toda esta informação recolhida e analisada conduziu a algumas questões a nível do modelo de negócio inicial a implementar, implicando novas investigações, de forma a tornar mais claro qual o caminho a seguir.

Assim, e no sentido de avaliar todas as possibilidades atrás registadas, foram elaborados inquéritos que permitiram atingir os diferentes públicos-alvo definidos e possibilitaram a obtenção de informações mais concretas sobre as necessidades sentidas dentro da Associação e a perceção geral sobre o mercado livreiro escutista. Neste âmbito, elaboraram-se dois questionários escritos diferenciados (a membros do CNE e Encarregados de Educação), com perguntas abertas e fechadas, com escala de resposta, que foram respondidos individualmente (em papel ou *online*) por voluntários (Anexo 5). Estes inquéritos revelaram-se uma ferramenta preciosa na obtenção de dados relevantes para o processo que se seguiu, em que se trabalharam de forma mais profunda os documentos capazes de definir o plano de negócios de uma empresa editorial: o *Business Model Canvas* e o *Value Proposition Canvas*.

II.1. Potencialidades do mercado

Tendo em atenção o mercado escutista atrás analisado, parece haver espaço para desenvolver, em Portugal, novos produtos para escuteiros, a nível editorial (como aliás, a ‘Coleção Hipopótamo’ demonstra). É necessário, contudo, compreender se haverá espaço, no mercado português, para uma nova editora ou se será preferível apostar em outro tipo de negócio editorial, ligado à produção autoral e ao agenciamento de novos autores.

Tendo em conta estas questões, procurou-se, após a compreensão da situação editorial escutista, investigar se existem, no mercado, necessidades que não são colmatadas. Para isso, foram elaborados dois inquéritos abrangentes, dirigidos aos públicos-alvo que se consideram relevantes.

Após estes inquéritos, e perante os resultados obtidos, foram preenchidos dois quadros – o *Value Proposition Canvas* e o *Business Model Canvas* (ver Anexos 6 e 7) – que ajudaram a verificar até que ponto existe viabilidade para um novo negócio na área editorial.

II.1.1 Investigação sobre as necessidades sentidas

Do ponto de vista editorial há inúmeras lacunas no que toca às necessidades do mercado. Chegou-se a esta conclusão através de inquéritos que permitiram auscultar a opinião dos diversos públicos-alvo do mercado livreiro escutista.

Segundo uma investigação de Francisco (2013: 2), a propósito do CNE, “identificaram-se dezasseis categorias principais de *stakeholders*: Pais (PAI), Escuteiros (ESC), Antigos Escuteiros (AES), Igreja Católica (IGR), Agências Governamentais (GOV), Autarquias (AUT), Parceiros (PAR), Patrocinadores (PAT) Beneméritos (BEN), Fornecedores (FOR), Funcionários (FUN), Dirigentes Unidade (DUN), Dirigentes Executivos (DEX), Representantes (REP), Organização Mundial do Escutismo (OME), Congéneres (CON).” Para esta investigação, consideram-se relevantes quatro tipos de público-alvo – Pais e restante sociedade¹⁰⁵, Escuteiros e Antigos Escuteiros, Dirigentes e Funcionários¹⁰⁶ e outras organizações escutistas¹⁰⁷ –, considerando que as edições escutistas devem satisfazer necessidades destes quatro tipos de público, com especial destaque para Escuteiros e Dirigentes.

Neste âmbito, foi elaborado um inquérito que teve como objetivo descobrir a perceção que estes dois últimos grupos têm da realidade editorial escutista e que necessidades sentem, contando-se com 425 respostas válidas. Com a mesma finalidade, foi elaborado outro inquérito destinado a Encarregados de Educação, onde se obtiveram 101 participações válidas. As respostas obtidas nos dois inquéritos permitem retirar, à partida, algumas conclusões gerais¹⁰⁸.

Relativamente ao inquérito destinado a escuteiros e dirigentes, a maioria dos inquiridos pertence à faixa etária entre os 26 e os 50 anos (72,1% das respostas pertence a dirigentes investidos), sendo que cerca de 55,1% é do sexo masculino. A maioria dos inquiridos é escuteira desde a infância ou adolescência. Todas as regiões estão representadas, havendo apenas cinco núcleos e um agrupamento no estrangeiro em que não se obtiveram respostas. Os inquiridos desenvolvem a sua atividade de forma equitativa nas secções (perto de 25%), sendo que apenas no caso da Primeira secção as respostas envolvem abaixo de 20% de inquiridos (19,5%). Dois terços (61%) possuem responsabilidades a outro nível, dentro do CNE, sendo que, na sua maioria, estas responsabilidades se situam a nível do Agrupamento ou a nível regional/de núcleo.

No que toca à perceção sobre o mercado livreiro escutista, a maioria dos inquiridos considera que o CNE edita um número adequado de publicações (72%) e que estas estão, no geral, adequadas

¹⁰⁵ Aqui se englobam os grupos IGR, GOV, AUT, PAR, PAT, BEN, FOR definidos por Francisco, 2013.

¹⁰⁶ Agrupam-se aqui os públicos FUN, DUN, DEX, REP definidos por Francisco, 2013.

¹⁰⁷ Aqui encontramos os públicos OME, COM definidos por Francisco, 2013.

¹⁰⁸ Uma análise mais aprofundada aos inquéritos efetuados encontra-se no Anexo 5.

aos tempos de hoje (78%). No entanto, mais de metade dos participantes pensa que o CNE não oferece, nos DMFs, publicações de outras editoras capazes de suprir lacunas existentes (53,8%).

Relativamente aos preços praticados pelo CNE, as opiniões dividem-se, com 51,2% dos inquiridos a considerar que os livros são baratos, contra 48,8% que os consideram caros. A maioria compra um ou dois livros por ano e não despende muito nessa compra: mais de 50% dos inquiridos gasta entre 6 a 30 euros anuais em publicações escutistas (destes, 20,3% gasta entre 16 e 20 euros).

No que diz respeito aos públicos-alvo da Associação, a maioria dos inquiridos pensa que o CNE não tem suficientes publicações destinadas à formação dos seus adultos (62,4%) e aos pais/Encarregados de Educação (83,7%). O contrário verifica-se relativamente às publicações destinadas às crianças/adolescentes/jovens, em que 56,7% dos inquiridos consideram que são suficientes. As propostas de publicações são inúmeras e abrangem vários temas:

- para os Encarregados de Educação, relacionam-se com informação básica e essencial sobre o Escutismo e o CNE, com o método educativo do Movimento Escutista (especificamente com a forma como tal é aplicado no CNE), com a explicitação da forma como se trabalha dentro da Associação, com a Educação para os Valores e com questões de parentalidade;

- para os Dirigentes, estão relacionadas com a gestão e formação de adultos, a relação educativa entre dirigente e escuteiro e as famílias, aspetos psicológicos e pedagógicos do trabalho com escuteiros, a relação com a sociedade civil e temas escutistas relacionados com a animação de atividades e dinâmicas de grupo, o método educativo do Escutismo e a Espiritualidade;

- para os Escuteiros, relacionam-se com a educação para os valores, a relação com o meio social e ambiental (incluindo aqui as novas tecnologias) e aspetos especificamente escutistas, como o sistema de patrulhas, técnicas escutistas, mística e simbologia, sistema de progresso, método do projeto, animação, Espiritualidade, Programa educativo e História do CNE/Escutismo.

A esmagadora maioria dos inquiridos considera que o CNE deveria oferecer alternativas ao livro em papel, através da edição eletrónica (88,1%), e diversificar os materiais didáticos que oferece (97,1%). Entre as sugestões dadas, destaca-se, por ser referida por 74,2% dos participantes, a oferta de jogos físicos. Muitos são também os que escolhem a criação de aplicações para telemóvel (42%). Outras sugestões dadas envolvem a criação de aplicações específicas, a criação de *sites* que funcionem como repositório de informação, o desenvolvimento de ferramentas digitais, sugestões de jogos físicos e de livros com temas específicos e a criação de objetos variados.

As observações dos participantes chamam a atenção, entre outras coisas, para o cuidado a ter com as ofertas a nível informático e para a necessidade de o CNE fazer algumas mudanças no que toca à sua política editorial.

Já o inquérito aos pais foi menos representativo no que toca às Regiões e Núcleos (obteve-se respostas de cerca de metade das regiões de Portugal e de apenas alguns Núcleos). Os inquiridos são, na sua maioria do sexo feminino e situam-se na faixa etária dos 36-50 anos de idade. A maioria possui um ou dois filhos nos escuteiros, distribuídos sobretudo pelas três primeiras secções (a IV Secção está menos representada, correspondendo a 10,6% das respostas).

No que diz respeito à perceção que os Encarregados de Educação têm da realidade editorial escutista, sobressai um grande desconhecimento em relação à mesma. De facto, relativamente às questões sobre se há suficientes publicações destinadas às crianças/adolescentes/jovens e aos Encarregados de Educação dos escuteiros, mais de metade das respostas indicam desconhecimento da situação (respetivamente 49% e 53% com a resposta 'Não sei'). No que toca às questões sobre o número adequado de publicações do CNE e a sua adequação ao mundo de hoje, a situação é mais equilibrada (para a primeira destas questões 44,4% para a resposta 'Não sei' – quase empatado com a resposta 'Sim', que obteve 42,4% – e 50,5% para a resposta 'Sim' no caso da segunda questão).

Relativamente às sugestões dadas, e ainda que algumas respostas revelem desconhecimento sobre a oferta editorial existente, tornou-se claro que as preocupações dos pais, no que diz respeito aos seus educandos, se centram em áreas relacionadas com a transmissão de valores, a harmonia do desenvolvimento pessoal e os comportamentos (de risco, ambientais, sociais) manifestados, sendo que alguns sugerem também a edição de mais livros sobre questões escutistas.

Já no que toca às publicações destinadas a Encarregados de Educação, a esmagadora maioria revela vontade de conhecer melhor o meio escutista, o que vai ao encontro de uma lacuna que se verifica: há, de facto, pouquíssima informação publicada cujo público-alvo podem ser os Pais. Para além disto, é ainda relevante o número de respostas referente à relação educativa dentro da família e à transmissão de valores. Há ainda Encarregados de Educação que sugerem livros relacionados com o desenvolvimento físico e com a relação com o meio, havendo também respostas que indiciam desconhecimento sobre o que existe (ou não existe) para este público.

Apesar deste desconhecimento, dois terços dos inquiridos assume ter comprado livros ao CNE, havendo alguma equidade nas razões para tal: 42,9% fê-lo a pedido dos educandos e os restantes fizeram-no por recomendação de dirigentes, por acharem a temática interessante e para conhecerem melhor o Escutismo ou o CNE. Na sua maioria (95,2%), os livros destinaram-se aos educandos, havendo uma pequena fatia de Encarregados de Educação que comprou publicações para si mesma ou para outras crianças/adolescentes/jovens. Note-se que ninguém comprou livros por recomendação de outro Encarregado de Educação ou para oferecer a outros adultos, o que indicia que não há interação entre Encarregados de Educação dentro do mercado livreiro escutista.

Relativamente às compras efetuadas, metade dos inquiridos (52,3%) compra, em média, um livro por ano ao CNE, sendo que 28,6% compra dois e os restantes 19,1% compram entre três a cinco publicações anualmente. O preço pago pela maioria (40,3%) rondou entre seis a dez euros, mas 19,4% pagaram entre onze e quinze euros ou o que foi necessário. Para isto, contribui o facto de uma larga fatia dos Encarregados de Educação (32,6%) considerar as publicações baratas (a maioria (51,1%), contudo, revela não ter consciência se as são baratas ou caras).

Por fim, 81,5% deste público-alvo considera que o CNE deveria oferecer alternativas ao livro em papel, referindo, em especial, os jogos físicos (papel, plástico, etc.) e as aplicações para telemóvel. Também se sugere a criação de uma loja *online* (nota-se desconhecimento relativamente às que já existem em algumas regiões) e uma maior divulgação das publicações escutistas.

II.1.2 O Business Model Canvas e o Value Proposition Canvas

a) O Value Proposition Canvas

No sentido de identificar com clareza as características dos modelos de negócio deste Projeto, recorreu-se a duas ferramentas que descrevem de forma abstrata o modo como diferentes elementos que compõem uma organização se relacionam.

A primeira destas ferramentas (ver figura seguinte) é o *Value Proposition Canvas* (VPC), que complementa o *Business Model Canvas* (BMC), que também será usado.

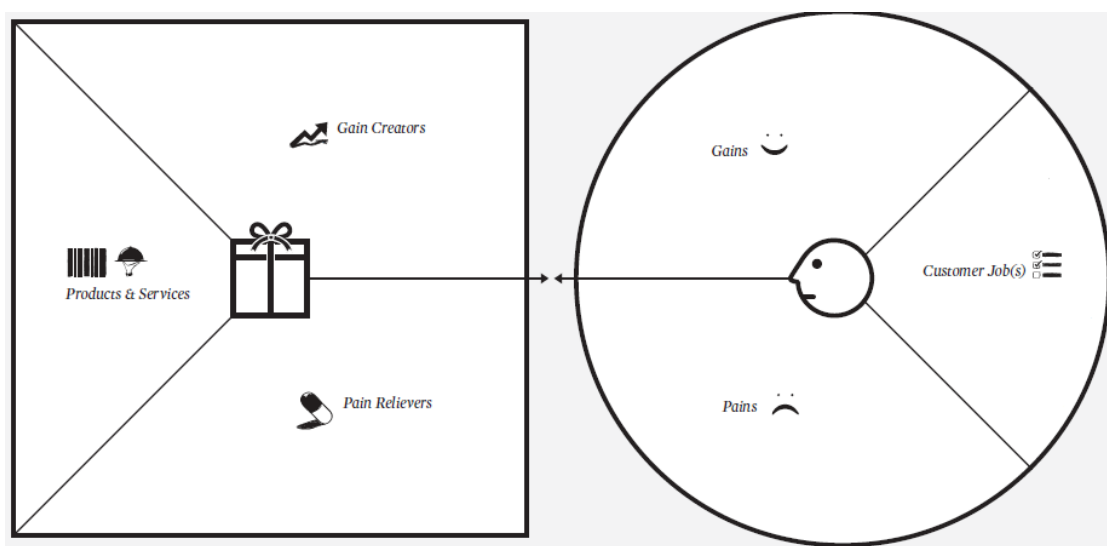


Imagem 2 - Value Proposition Canvas¹⁰⁹

¹⁰⁹ In <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>.

Esta ferramenta baseia-se em dois blocos do BMC, *Value Proposition* e *Customer Segments*, que desenvolve ao pormenor, tornando possível compreender se há uma interligação eficaz e correta entre estas duas áreas do modelo de negócios.

A nível do bloco *Customer Segments*, esta ferramenta propõe a criação de um perfil de cliente que descreva ao pormenor as características deste, baseando-se em observações feitas no mercado. Divide-se em três pontos:

- Papéis do cliente (*Customer Job(s)*): descrição das tarefas, necessidades, problemas do cliente. Podem ser de foro emocional, social ou funcional e, em alguns casos, podem ser cruciais na sua vida.
- Ganhos (*Gains*): descrição dos benefícios que o cliente espera ou deseja. Estes podem ser utilitários e/ou envolver ganhos sociais, emoções positivas e poupança monetária.
- Dificuldades (*Pains*): descrição das emoções negativas, gastos inesperados, situações imprevistas e riscos (mais ou menos severos) que o cliente pode enfrentar.

No que toca ao bloco *Value Proposition*, o que se pretende é compreender as características da Proposta de Valor que está a ser elaborada, verificando se estão de acordo com os papéis assumidos pelo cliente, seus ganhos e suas perdas. O mapa é composto também por três elementos:

- produtos e serviços (*Products and Services*): listagem (por ordem de importância para o consumidor) de todos os produtos/serviços que compõem a proposição de valor que está a ser elaborada e que serão usados para auxiliar o cliente nas suas necessidades ou tarefas, permitindo-lhe envolver-se em compras, cocriação ou transferência de produtos e serviços. Estes podem ser físicos, digitais ou virtuais, financeiros e intangíveis (como direitos de autor).
- criadores de ganhos (*Gain Creators*): descrição de como os produtos e serviços se traduzem em vantagens para o consumidor (por ordem de importância), criando benefícios que ele espera ou deseja (ganhos sociais, emoções positivas, poupança de custos ou tempo, por exemplo). Constrói-se a partir de perguntas sobre se o consumidor está satisfeito, se o produto/serviço supera ou não as expectativas, se preenche os requisitos ou sonhos do cliente, se torna a sua vida mais fácil e lhe traz consequências sociais positivas, fazendo-o optar facilmente por esse produto ou serviço.
- resolução das dificuldades (*Pain Relievers*): listagem (por ordem de relevância) de como os produtos e serviços facilitam a resolução de problemas, eliminando ou reduzindo emoções negativas, custos e situações indesejáveis e riscos experimentados antes, depois ou durante a realização das suas tarefas. Constrói-se a partir de perguntas sobre se os produtos e serviços produzem ganhos, fazem o cliente sentir-se melhor, resolvem problemas, eliminam obstáculos e dificuldades, suprimem riscos e erros e anulam consequências sociais negativas.

b) O Business Model Canvas

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010: 14), “a business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value”. Neste sentido, é uma ferramenta que descreve de forma abstrata os diferentes elementos que compõem uma organização (a sua estrutura, processos, sistemas, etc.) e a forma como eles se relacionam entre si, evitando assim problemas que podem condicionar as atividades da organização, como a ausência de dados sobre as fontes de financiamento (Carvalho, 2012: 27).

A sua importância reside no facto de, através da sua elaboração, ser possível perceber como é que essa organização gera valor para, a partir daí, se poderem estabelecer estratégias alternativas e de desenvolvimento futuro.

O modelo de negócios que será construído baseia-se no trabalho de Osterwalder e Pigneur, que utilizam o *Business Model Canvas* (BMC) para apresentar, de forma simples e perceptível, todos os elementos que compõem um modelo de negócio, tornando-o assim facilmente inteligível, mesmo para leigos¹¹⁰. Esta ferramenta é composta por um quadro (*canvas*) dividido em nove blocos (ver figura seguinte) que relacionam a estrutura interna da empresa com o meio exterior e a comunicação.

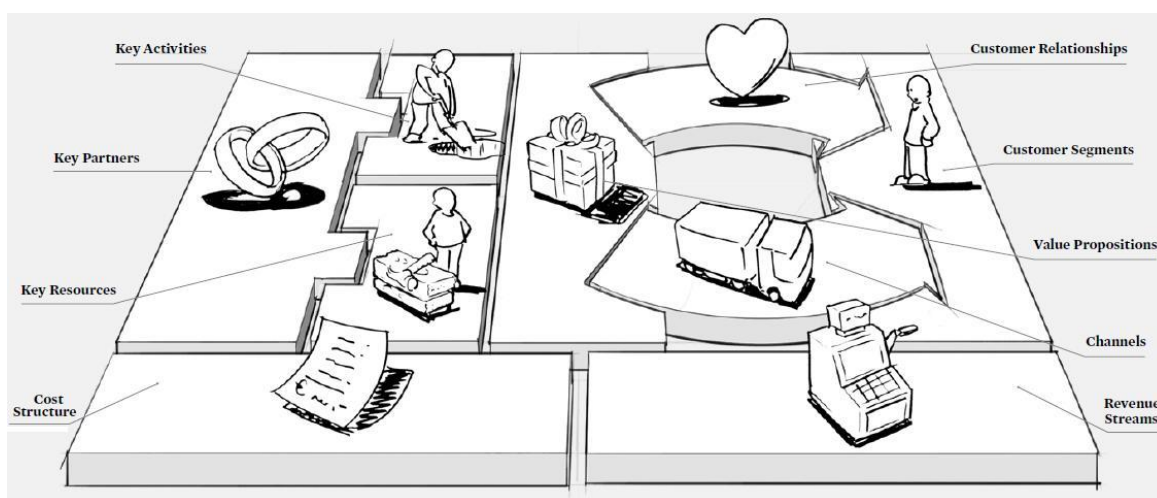


Imagem 3 – Blocos que compõem o Business Model Canvas¹¹¹

¹¹⁰ “We need a business model concept that everybody understands: one that facilitates description and discussion. We need to start from the same point and talk about the same thing. The challenge is that the concept must be simple, relevant, and intuitively understandable, while not oversimplifying the complexities of how enterprises function. (...) This concept can become a shared language that allows you to easily describe and manipulate business models to create new strategic alternatives. Without such a shared language it is difficult to systematically challenge assumptions about one’s business model and innovate successfully” (Osterwalder e Pigneur 2010: 15). Ver também Carvalho (2012), 28.

¹¹¹ Osterwalder e Pigneur, 2010: 18.

São eles¹¹²:



Key Activities ou Atividades-chave:

Este bloco identifica as atividades mais importantes da empresa, isto é, as que a empresa tem de executar para poder criar e oferecer uma proposta de valor, apresentá-la aos mercados, manter uma relação com os clientes e gerar receitas. Diferem consoante cada modelo de negócio, podendo implicar:

- tarefas de *design*, produção e entrega de produtos/serviços;
- tarefas relacionadas com resolução de problemas internos e de clientes;
- atividades de manutenção, desenvolvimento e promoção de plataformas eletrónicas, redes e *software*.

A este nível, a empresa deve definir quais as atividades necessárias para criar a sua Proposta de Valor, que canais de distribuição e de relação com clientes deve estabelecer e o que precisa para criar fontes de receita.



Key Partners ou Parceiros-chave:

Neste elemento, identificam-se os parceiros da empresa, isto é todas as pessoas ou entidades com quem a empresa estabelece alianças para adquirir recursos, reduzir riscos e otimizar o seu modelo de negócio. Estas alianças podem ser estabelecidas para desenvolver estratégias com concorrentes ou não concorrentes, com parceiros que permitem desenvolver novos negócios ou com fornecedores e compradores. Individualmente, também se podem ter como parceiros colegas ou mentores, família, amigos e consultores. Há três tipos principais de motivação para criar parcerias:

- otimização de recursos e atividades: utilizar recursos e atividades de parceiros (como *outsourcing* e infraestruturas partilhadas) reduz custos;
- redução de riscos: as parcerias estratégicas ajudam a reduzir os riscos no mundo competitivo dos negócios;
- aquisição de recursos e atividades específicos: as parcerias permitem que uma empresa utilize recursos específicos e determinadas atividades dos parceiros por necessidade de adquirir conhecimento, licenças ou acesso a clientes, por exemplo.

Neste sentido, é importante que uma empresa identifique claramente quem

¹¹² Veja-se Osterwalder e Pigneur 2010, 16-42 e Carvalho (2012) 28-35.

são os seus parceiros e principais fornecedores, a que atividades estão ligados e que recursos-chave permitem adquirir.



Key Resources ou Recursos-chave:

Este elemento identifica os recursos necessários para que a empresa possa criar e oferecer uma proposta de valor, apresentá-la aos mercados, manter uma relação com os clientes e gerar receitas. Estes recursos são variáveis, dependendo do modelo de negócio, e podem pertencer à empresa ou ser contratados a agentes externos. Podem ser de diversos tipos:

- intelectuais – marcas, propriedade industrial e direitos de autor, patentes, parcerias, bases de dados de clientes, etc.;
- físicos – unidades de produção, máquinas, veículos, pontos de venda e distribuição, etc.;
- financeiros – linhas de crédito, garantias fiscais, etc.
- humanos – todas as empresas necessitam de recursos humanos, que variam dependendo do tipo de negócio.

A este nível, a empresa deve definir os recursos-chave necessários para conseguir criar a sua Proposta de Valor, que canais de distribuição e de relação com clientes deve estabelecer e o que precisa para criar fontes de receita.



Cost Structure ou Estrutura de Custos:

Este bloco descreve todos os custos necessários à realização de um modelo de negócio. Estão relacionados com a criação da Proposta de Valor, a manutenção das relações com clientes e a obtenção de receitas e podem ser fixos e variáveis. Podem ser definidos depois de se conhecerem os recursos-chave, as atividades-chave e as parcerias-chave da empresa, envolvendo tudo o que se gasta e não é reembolsável (taxas, veículos, transportes, vestuário específico, ferramentas e despesas de telefone/internet ou de viagens, por exemplo).

Algumas empresas têm por objetivo minimizar o mais possível os custos (o que implica Propostas de Valor de baixo preço, recurso à automatização e ao *outsourcing*), ao passo que outras se focalizam na criação de valor, preferindo apostar na personalização de serviços (o que encarece o produto/serviço). Assim, uma empresa deve ter consciência dos custos mais importantes no seu modelo de negócio e que recursos-chave e atividades-chave são mais caros.

**Customer Relationship ou Relacionamento com clientes:**

Este elemento do *Business Model Canvas* é utilizado para descrever o tipo de relacionamento que a empresa estabelece com cada um dos seus segmentos. Dependendo da posição que a empresa ocupa no mercado e das suas estratégias, este relacionamento pode ter como objetivos conquistar clientes, fidelizá-los ou promover um aumento de vendas. Neste sentido, pode-se promover uma relação mais pessoal – assistência ao cliente (em loja, através de *call center* ou *email*, etc.), assistência personalizada (relação pessoal com um representante da empresa ao longo de um longo período de tempo, como acontece, por exemplo, com os gestores de contas bancárias) – ou menos direta – serviços *self-service*, comunidades *online*, etc.. Neste âmbito, e tendo em conta cada segmento de mercado, a empresa deve procurar definir que tipo de relação o cliente espera que a empresa crie e mantenha consigo, que tipo de relação a empresa já estabeleceu (pessoal, eletrónica, através de documentos escritos, esporádica ou contínua, etc.) e os custos que ela acarreta e de que forma a relação estabelecida está em consonância com o modelo de negócios traçado: está adequada aos objetivos da empresa (obtenção de clientes, fidelização, etc.)?

**Customer Segments ou Segmentos de Clientes/Mercado:**

Neste bloco identificam-se os conjuntos de clientes de uma empresa, que são colocados num mesmo grupo por possuírem características comuns (mesmas necessidades, mesmos comportamentos, etc.). Cada segmento de mercado definido pela empresa deve ter características específicas a nível das necessidades e rendimentos dos clientes (justificando ofertas e relações empresariais diferentes das dos outros segmentos), do que estes estão dispostos a pagar por uma oferta à sua medida e do contacto por canais de distribuição (diferentes canais para cada segmento).

Conhecer os clientes, respondendo à pergunta ‘Para quem é que se está a criar valor?’, permite operar esta divisão por segmentos e facilita as decisões. De facto, este conhecimento claro dos segmentos de clientes permite que a empresa, ao colocar-se a pergunta: ‘Quem são os nossos clientes mais importantes?’, escolha conscienciosamente os segmentos em que vale a pena

investir (alguns podem gerar mais receita, sendo, por isso, mais apetecíveis), possibilitando uma melhor adequação das estratégias empresariais. Isto porque o conhecimento das características e necessidades dos clientes conduz a atividades pensadas em função delas (“clientes diferentes exigem valores, canais e relacionamentos distintos” (Carvalho, 2012: 31).



Value Propositions ou Proposta de Valor:

O bloco da Proposta de Valor descreve o conjunto de produtos/serviços que a organização cria e oferece a cada um dos seus segmentos de clientes. Cada um destes conjuntos tem muita importância, na medida em que permite resolver um problema ou necessidade do segmento de mercado a que se destina, sendo precisamente isso que lhe dá valor. Vários elementos podem contribuir para uma proposta de valor: preço, marca, novidade, rapidez num serviço, *design*, melhorias num produto/serviço, personalização, gratuidade, acessibilidade, etc. Neste âmbito, é importante procurar compreender e definir a melhor proposta de valor possível para cada segmento de mercado. Para que tal aconteça, a empresa, com a consciência exata do que oferece e de quais são as características dos seus segmentos de mercado, deve procurar analisar que problemas do cliente consegue solucionar e que necessidades consegue colmatar, percebendo que benefícios traz a cada segmento. Isto permite-lhe, assim, avaliar se a proposta de valor existente para cada segmento é a adequada



Channels ou Canais:

Através do bloco relacionado com os canais identifica-se de que forma a empresa comunica com cada um dos seus segmentos de mercado a nível da distribuição do seu produto. Esta comunicação tem várias fases, implicando: entregar uma proposta de valor aos clientes, ajudá-los a avaliá-la, sensibilizá-los para os produtos/serviços da empresa, permitindo a sua obtenção, e manter contacto pós-venda/obtenção do produto/serviço. Para cada uma destas fases pode ser necessário usar um canal diferente. É importante, assim, definir clareza que canais são mais adequados para cada segmento de mercado em cada fase da relação com a empresa. Estes podem pertencer à própria empresa (como um *website* onde existe uma loja *online*), pertencer a

parceiros (grossistas, por exemplo) ou ser mistos (englobar características dos dois anteriores) e podem assumir diversas formas: apresentações pessoais ou *online*, redes sociais, blogues, *e-mails*, televisão, rádio, jornal, palestras ou reuniões, anúncios, telefonemas, etc.



***Revenue Streams* ou Fontes de receita:**

Este elemento descreve as fontes de receita da empresa que se geram nas transações com cada segmento de clientes, tendo em conta os custos e os lucros gerados. A este nível, é fundamental que a empresa tenha consciência de quanto o cliente está disposto a pagar por um determinado produto/serviço. Isto permite uma maior adequação da estratégia da empresa, que pode criar diferentes fontes de receita para um mesmo segmento de mercado (preços fixos, saldos, leilões, etc.).

Um modelo de negócio pode implicar dois tipos de fontes de receita: as que resultam de pagamentos únicos – como a compra de objetos variados, taxas de utilização de um serviço de entregas – e as permanentes, obtidas por pagamentos constantes – pagamentos de serviços de telecomunicações, subscrição de serviços (como ginásios ou jogos *online*), arrendamento, licenças de utilização, etc.. Por outro lado, pode utilizar dos mecanismos para o estabelecimento dos preços dos produtos/serviços: um ligado a preços pré-definidos – preços fixos para produtos/serviços, podendo depender das suas características (número, qualidade), das do segmento de mercado ou da quantidade adquirida –, outro que estabelece preços de forma dinâmica – que dependem de negociações, da lei da oferta e procura, de competição entre clientes (leilões) ou da época da compra. É importante, a este nível, que a empresa tenha consciência do valor que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto/serviço oferecido, dos preços praticados e dos tipos de pagamento oferecidos na atualidade, das preferências de pagamento dos clientes, e de qual o peso que cada fonte de receita tem no conjunto das receitas da empresa.

Estes blocos compõem um quadro (ver imagem 4) que, depois de preenchido, sintetiza claramente o modelo de negócio, tornando mais fácil a sua implementação, na medida em que permite descrever e visualizar todo o negócio, avaliá-lo e mudar o que for preciso.

Este quadro divide-se em quatro áreas, ligadas às infraestruturas, oferta, clientes e finanças. Os blocos colocados do lado direito relacionam-se com a comunicação e contacto com o meio exterior (relações com clientes e canais de comunicação) e os do lado esquerdo com a estrutura interna (infraestruturas e parcerias). O bloco central relaciona-se com a oferta e os blocos ao fundo com a parte financeira (Carvalho, 2012: 31).

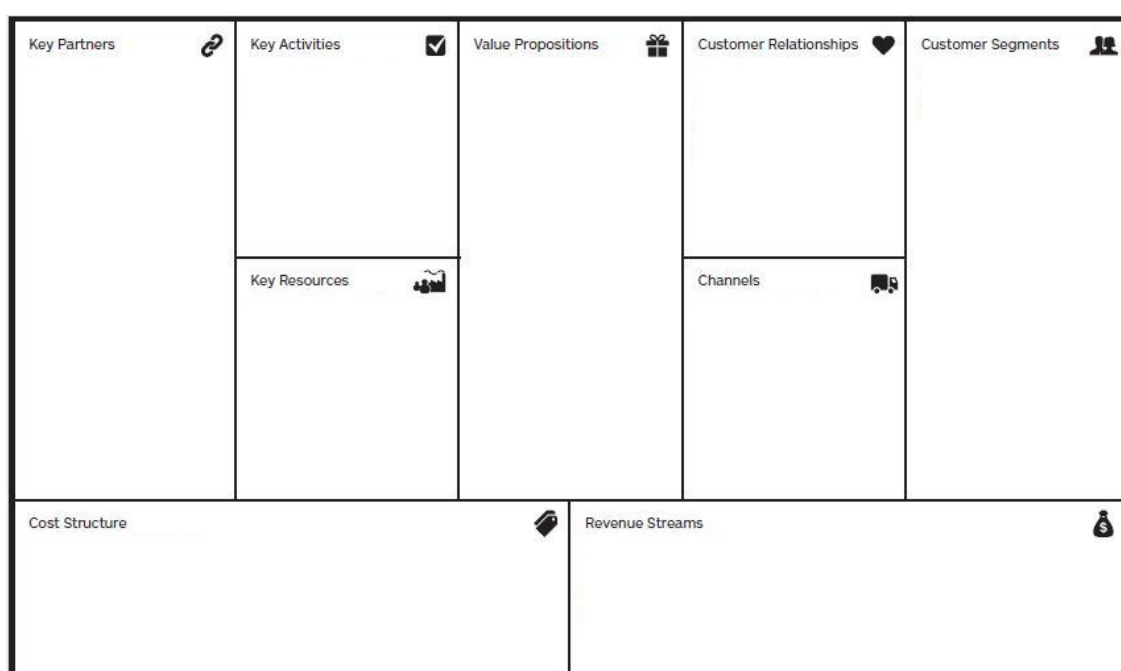


Imagem 4 – O *Business Model Canvas*¹¹³

Após o preenchimento destes quadros, é importante verificar há total correspondência entre eles, isto é, se os produtos e serviços oferecidos correspondem ao que o cliente necessita de fazer (os seus papéis), se para todas as dificuldades sentidas existe resolução e se cada ganho se traduz numa real vantagem. Se existir uma correspondência entre os quadros, o produto/serviço adequa-se ao consumidor.

¹¹³ <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>.

II.2. Projeto de um modelo de negócio: editora ou outro modelo?

À medida que o projeto foi tendo forma, algumas ideias foram-se modificando, surgindo possibilidades que permitiram pensar em alternativas ao que inicialmente estava projetado. Foi o caso, como vimos, da segmentação de mercado – que acabou muito mais particularizada do que no princípio se pensara – ou da análise às empresas já existentes – que possibilitou descobrir com minúcia as características dos concorrentes ou parceiros que podem ser tidos em consideração no plano de negócios a elaborar e conduziu ao levantamento de duas hipóteses relativamente à empresa a estabelecer: será preferível apostar numa editora independente especializada ou o caminho a seguir deverá ser o de *freelancer*/empresa em nome individual apostada na produção, edição e revisão de conteúdos próprios e de outros autores?

Tendo em vista uma tomada de decisão mais sólida, optou-se pelo preenchimento de dois *Business Model Canvas* e *Value Proposition Canvas*, no sentido de observar concretamente todas as características de um ou outro modelo de negócio. Essa é a análise que se segue.

II.2.1 Uma editora independente especializada

Utilizando o *Business Model Canvas* e o *Value Proposition Canvas*, foram preenchidos vários quadros com informação relativa à formação de uma editora independente especializada em livros escutistas (ver Anexos 6 e 7). Vejamos o resultado final.

a) Segmentos de Clientes (*Customer Segments*):

No que diz respeito a este item, a ideia inicial de ter como público-alvo os escuteiros, no geral, foi-se modificando, tendo-se tornado claro que dentro desta categoria existem grupos com características e necessidades distintas que formam, assim, segmentos específicos. Desta forma, este campo foi bastante mais especificado e chegou-se à conclusão que os segmentos de clientes são:

▪ Lobitos	▪ Caminheiros	▪ Dirigentes da III Secção
▪ Exploradores	▪ Dirigentes da I Secção	▪ Dirigentes da IV Secção
▪ Pioneiros	▪ Dirigentes da II Secção	▪ Encarregados de Educação ¹¹⁴

De forma a perceber-se melhor a esta segmentação no *Business Model Canvas*, a cada segmento foi atribuída uma cor, que depois foi utilizada nos outros campos, de modo a que a mera

¹¹⁴ Tendo-se pensado em criar um segmento específico para a sociedade em geral, chegou-se à conclusão de que tal não seria necessário: todas as necessidades que ela pode manifestar são idênticas às dos Encarregados de Educação (que têm algumas específicas), pelo que todo o que for criado para este último segmento satisfaz as necessidades/desejos da sociedade.

visualização do quadro, no seu geral, permitisse rapidamente identificar as características relacionadas com cada segmento.

Na secção direita do *Value Proposition Canvas* também preenchido (ver Anexo 6), este esquema de cores foi mantido e verificou-se que estes públicos têm as seguintes características:

Segmentos de clientes	Papéis (tarefas a realizar)	Perdas (problemas, riscos, obstáculos)	Ganhos (resultados/benefícios que se quer alcançar)
Lobitos	Aprender e aprofundar técnicas escutistas, melhorar a nível da criatividade, evoluir no sistema de progresso, saber trabalhar em equipa, crescer de forma harmoniosa em diversos campos.	Falta de material interativo e adequado à idade (livros de histórias, BD, para colorir, construir...), que ajude a aprender e a desenvolver a criatividade, pouco material de ajuda relativo ao sistema de progresso e com linguagem difícil.	Atividades dinâmicas e divertidas, que desenvolvam a criatividade e o sentido de grupo, materiais apelativos, com linguagem fácil, e interativos (digitais ou não) para ajudar a motivar e facilitar a aprendizagem.
Exploradores	Aprender e aprofundar técnicas escutistas, melhorar a nível da criatividade, evoluir no sistema de progresso, saber trabalhar em equipa, crescer de forma harmoniosa em diversos campos.	Falta de material apelativo e adequado à idade, pouca ajuda no sistema de progresso, material insuficiente que ajude a aprender e pouco interativo.	Atividades dinâmicas e divertidas, que desenvolvam a criatividade e o sentido de grupo, materiais apelativos, com linguagem fácil, e interativos (digitais ou não) para ajudar a motivar e facilitar a aprendizagem.
Pioneiros	Aprender e aprofundar técnicas escutistas, melhorar a nível da criatividade, evoluir no sistema de progresso, saber trabalhar em equipa, crescer de forma harmoniosa em diversos campos.	Falta de material apelativo e adequado à idade, pouca ajuda no sistema de progresso, material insuficiente que ajude a aprender e pouco interativo.	Atividades dinâmicas e divertidas, que desenvolvam a criatividade e o sentido de grupo, materiais apelativos, com linguagem fácil, e interativos (digitais ou não) para ajudar a motivar e facilitar a aprendizagem.
Caminheiros	Aprofundar técnicas escutistas, melhorar a nível da criatividade e do espírito de serviço, saber trabalhar em equipa, evoluir no sistema de progresso, desenvolver-se de forma harmoniosa em diversos campos.	Falta de material apelativo, falta de informação sobre atividades (o que fazer e onde – sugestões), informação espalhada por diversos sítios (confunde).	Atividades dinâmicas e divertidas, que desenvolvam o sentido de grupo e de serviço; materiais interativos para ajudar a motivar e facilitar a aprendizagem.

Segmentos de clientes	Papéis (tarefas a realizar)	Perdas (problemas, riscos, obstáculos)	Ganhos (resultados/benefícios que se quer alcançar)
Dirigentes da I Secção	Ensinar técnica escutista, ter conhecimentos educativos, dinamizar o sistema de progresso e atividades, dirigir o grupo, ensinar a trabalhar em equipa, desenvolver a espiritualidade, ser exemplo.	Ausência de materiais pedagógicos (como trabalhar a Secção), de conhecimentos teórico-práticos e de boas práticas; informação <i>online</i> espalhada por diversos sítios sem uma boa plataforma de partilha; poucas novidades editoriais.	Ter materiais de auxílio (jogos, livros, material digital, plataforma de partilha de ideias, etc.) na preparação de atividades, ideias novas sobre o trabalho a desenvolver, resolução de dúvidas sobre a mística da secção (Livro da Selva, danças, etc.), diretrizes sobre pedagogia escutista e psicologia.
Dirigentes da II Secção	Ensinar técnica escutista, ter conhecimentos educativos, dinamizar o sistema de progresso e atividades, dirigir o grupo, ensinar a trabalhar em equipa, desenvolver a espiritualidade, ser exemplo.	Ausência de materiais pedagógicos (como trabalhar a Secção), de conhecimentos teórico-práticos e de boas práticas; informação <i>online</i> espalhada por diversos sítios sem uma boa plataforma de partilha; poucas novidades editoriais.	Ter materiais de auxílio diferentes e apelativos (jogos, livros, material digital, plataforma de partilha de ideias, etc.) na preparação de atividades, ideias novas sobre o trabalho a desenvolver, diretrizes sobre pedagogia escutista e psicologia.
Dirigentes da III Secção	Dinamizar técnica escutista, ter conhecimentos educativos, dinamizar o sistema de progresso e atividades, coordenar o trabalho em equipa, desenvolver a espiritualidade, ser exemplo.	Ausência de materiais pedagógicos (como trabalhar a Secção), de conhecimentos teórico-práticos e de boas práticas; informação <i>online</i> espalhada por diversos sítios sem uma boa plataforma de partilha; poucas novidades editoriais.	Ter materiais de auxílio diferentes e apelativos (jogos, livros, material digital, plataforma de partilha de ideias, etc.) na preparação de atividades, ideias novas sobre o trabalho a desenvolver, diretrizes sobre pedagogia escutista e psicologia.
Dirigentes da IV Secção	Dinamizar técnica escutista, ter conhecimentos educativos, dinamizar o sistema de progresso e atividades, coordenar o trabalho em equipa, desenvolver a espiritualidade, ser exemplo.	Ausência de materiais pedagógicos (como trabalhar a Secção), de conhecimentos teórico-práticos e de boas práticas; informação <i>online</i> espalhada por diversos sítios sem uma boa plataforma de partilha; poucas novidades editoriais.	Ter materiais de auxílio diferentes e apelativos (jogos, livros, material digital, plataforma de partilha de ideias, etc.) para auxílio no acompanhamento da preparação de atividades, ideias novas sobre o trabalho a desenvolver, diretrizes sobre pedagogia escutista e psicologia.

Segmentos de clientes	Papéis (tarefas a realizar)	Perdas (problemas, riscos, obstáculos)	Ganhos (resultados/benefícios que se quer alcançar)
Encarregados de Educação e sociedade em geral	Aprofundar conhecimentos sobre Escutismo e suas atividades, saber atuar como pai de escuteiro, aprofundar conhecimentos sobre educação.	Ausência de materiais para pais, fracos conhecimentos sobre Escutismo/CNE, suas atividades e como apoiar os filhos, ausência de relações com outros pais (a nível de conhecimentos editoriais e educativos).	Aquisição de novos conhecimentos, ‘dicas’ sobre Escutismo/CNE, aprender a ser pai de um escuteiro, participar em comunidades de pais.

Tabela 9 – *Value Proposition Canvas*: tarefas, perdas e ganho dos segmentos de clientes

b) Proposta de Valor (*Value Proposition*):

Partindo das características atrás determinadas, foi definida de forma mais concreta a Proposição de Valor que a empresa pode oferecer a cada segmento de clientes.

Neste âmbito, alguns segmentos possuem produtos e serviços próprios – os das quatro secções dos Escuteiros e os dos Encarregados de Educação – ao passo que para outros – os segmentos de Dirigentes – a Proposição de Valor é comum (dado que, independentemente da secção em que trabalham, os Dirigentes possuem basicamente as mesmas necessidades e desejos, pelo que não se revelou necessário fazer grandes distinções em termos de Proposta de Valor para estes subconjuntos).

Tendo isto em atenção, e todas as características identificadas no *Value Proposition Canvas*, a propósito dos segmentos de clientes, foi possível estabelecer, neste esquema, um conjunto de atributos associados à Proposição de Valor que deve ser criada para cada segmento de cliente, identificando-se, de forma muito concreta, quais os produtos/serviços oferecidos a cada segmento, de que forma eles contribuem para resolver os problemas (perdas) identificados e que vantagens e benefícios trazem (criadores de ganhos), como se vê na tabela 10:

Segmentos de clientes	Produtos e serviços	Resolução das dificuldades	Criadores de Ganhos (vantagens e benefícios)
Lobitos	Livros (histórias, BD, para pintar, de atividades, etc.), <i>kits</i> , jogos (também digitais).	Colmatam a falta de materiais 'oficiais', ajudam a compreender melhor o sistema de progresso e melhoram a aprendizagem não formal.	Introduzem mais dinamismo nas atividades, motivando e divertindo; ajudam a aprender melhor, facilitando a memorização, a compreensão e a aprendizagem.
Exploradores	Livros (técnica, mística, funções, progresso, etc.), jogos, <i>kits</i> , conteúdos digitais, site de recursos, aplicações simples.	Colmatam a falta de materiais 'oficiais', ajudam a compreender melhor o sistema de progresso e melhoram a aprendizagem não formal.	Auxiliam na aprendizagem (cultura escutista, memorização, compreensão); introduzem dinamismo nas atividades, motivando, divertindo e educando.
Pioneiros	Livros/ <i>e-books</i> (técnica, valores, mística, progresso, funções, etc.), jogos, <i>kits</i> , conteúdos digitais (como vídeos), site de recursos, aplicações, loja <i>online</i> .	Colmatam a falta de materiais 'oficiais', ajudam a compreender melhor o sistema de progresso e melhoram a aprendizagem não formal.	Auxiliam na aprendizagem (cultura escutista, memorização, compreensão); introduzem dinamismo nas atividades, motivando, divertindo e educando.
Caminheiros	Livros/ <i>e-books</i> (técnica, valores, mística, progresso, funções, etc.), jogos, <i>kits</i> , conteúdos digitais (como vídeos), site de recursos, aplicações, loja <i>online</i> .	Colmatam a falta de materiais 'oficiais', melhoram a aprendizagem não formal, ajudam a compreender melhor o sistema de progresso, permitem adquirir nova informação que ajuda a planejar atividades.	Auxiliam na aprendizagem (cultura escutista, memorização, compreensão); introduzem dinamismo nas atividades, motivando, divertindo e educando.
Dirigentes	Livros/ <i>e-books</i> pedagógicos (teóricos), com sugestões de atividades (jogos, técnicas, etc.), material digital de apoio (vídeos, site de recursos), loja <i>online</i> , aplicações.	Colmatam lacunas de formação, ajudando a formar melhores educadores, ajudam na preparação de atividades mais dinâmicas e motivadoras, resolvem dúvidas (uniformização de procedimentos).	Ajudam a criar atividades com mais qualidade, uniformizam procedimentos, ajudam a melhorar a relação pedagógica, permitem ajudar a aprofundar melhor conhecimentos escutistas.
Encarregados de Educação e sociedade em geral	Livros/ <i>e-books</i> /site de recursos sobre parentalidade, Escutismo/CNE e atividades escutistas, jogos/ <i>kits</i> para famílias, loja <i>online</i> .	Colmatam a falta de materiais 'oficiais', colmatam lacunas de conhecimento e a falta de partilha entre pais, ajudam a melhorar a vida afetiva de algumas famílias.	Aquisição de conhecimentos, sentimento de pertença a comunidade, valorização do afeto familiar e da ajuda mútua (jogos/ <i>kits</i>).

Tabela 10 – *Value Proposition Canvas*: produtos/serviços oferecidos, resolução de problemas e ganhos dos segmentos de clientes

Neste sentido, a Proposição de Valor da empresa editorial a construir implica a produção de livros e *e-books* de temáticas variadas (adequadas à especificidade de cada segmento de clientes), *kits*, jogos físicos e digitais, *site* de recursos com acesso a material como vídeos e aplicações para telemóvel e loja *online*.

c) Relacionamento com clientes (*Customer Relationship*):

No âmbito da comunicação com os clientes, há diversas estratégias que podem ser usadas, como a publicidade através de meios tradicionais e internet ou nos pontos de venda, promoções e *merchandising*, *design* do produto, fontes exteriores à empresa, como prescritores, distribuidores ou testemunhos, etc. (vejam-se exemplos em Cristo, 2005: 38). Esta variedade é importante quando se trabalha com diferentes segmentos, como é o caso, com os quais é necessário criar relacionamentos distintos, tendo em conta sobretudo a possibilidade de aproximação da empresa aos mesmos.

No caso dos Lobitos ou dos Exploradores, por exemplo, e por estarmos perante crianças, não é possível criar uma política de grande proximidade, baseada em contactos por via eletrónica (*email*, *newsletter*), telefone, etc. Neste âmbito, as conversas tidas permitiram compreender a especial importância que tem o papel dos Dirigentes no consumo de produtos editoriais. De facto, muitas vezes, são os Dirigentes que recomendam aos pais que livros ou materiais devem comprar. Assim sendo, funcionam como ‘prescritores’¹¹⁵ no consumo de produtos sobretudo por parte dos escuteiros mais jovens. E influenciam também, ainda que possivelmente em menor grau, Pioneiros e Caminheiros, cuja idade (sobretudo a partir dos 16/17 anos) e autonomia permitem eventualmente um contacto mais próximo com os produtos editoriais (por exemplo, através do envio de novidades via *email* ou *newsletter*). De facto, pelo acompanhamento às secções e contacto mais profundo com a realidade escutista, o Dirigente continua a estar numa ótima posição para recomendar a leitura e utilização de material proveniente de editoras aos mais velhos. Assim sendo, a comunicação com os Dirigentes, a nível empresarial, é absolutamente fulcral e exige especial atenção, dado que dela depende não apenas a relação com eles, mas com todos os outros segmentos de clientes: uma boa comunicação com os Dirigentes permite que todos tenham acesso à proposição de valor da empresa, ao passo que uma relação deficiente ou inexistente impede ou dificulta o acesso de todos os segmentos à oferta editorial da empresa.

¹¹⁵ Um prescritor é “a pessoa que determina, de uma forma indiscutível, o produto ou o serviço ao qual o comprador tem de se submeter, ou que exerce uma função de aconselhamento ou recomendação influenciando a sua compra” (AIMinho, s/d: 7).

Neste âmbito, assim, considera-se que um correto relacionamento com os diversos segmentos de clientes deve implicar o seguinte:

▪ Lobitos:

- Comunicação indireta, estabelecida com dirigentes prescritores (que comunicam com pais a necessidade de comprar determinados produtos) ou Encarregados de Educação (através da oferta de material passível de ser utilizado em família, incentivando a participação dos pais na vida escutista dos filhos).
- Comunicação direta: uso de imagem atrativa e dinâmica no DMF (incentivando ao consumo); criação de *site online* (para jogos, por ex.), com possibilidade de referências publicitárias; venda de materiais atrativos, que apelam ao consumo por serem coleções ou oferecerem algo na compra.

▪ Exploradores

- Comunicação indireta, estabelecida com dirigentes prescritores (que comunicam com pais a necessidade de comprar determinados produtos) ou Encarregados de Educação (através da oferta de material passível de ser utilizado em família, incentivando a participação dos pais na vida escutista dos filhos).
- Comunicação direta: presença de imagem atrativa e dinâmica no DMF e atividades regionais/nacionais (incentivando ao consumo); criação de *site* de recursos e aplicações dinâmicas e criativas com possibilidade de referências publicitárias; venda de materiais atrativos, que apelam ao consumo por serem coleções ou oferecerem algo na compra.

▪ Pioneiros

- Comunicação indireta, estabelecida com dirigentes prescritores (que comunicam com pais a necessidade de comprar determinados produtos).
- Comunicação direta: presença de imagem atrativa e dinâmica no DMF, atividades regionais/nacionais e redes sociais (incentivando ao consumo); criação de *site* de recursos com fórum para partilhas e aplicações dinâmicas e criativas com possibilidade de referências publicitárias; venda de materiais atrativos, que apelam ao consumo por serem coleções ou oferecerem algo na compra.

▪ Caminheiros

- Comunicação indireta, estabelecida com dirigentes prescritores (que comunicam com pais a necessidade de comprar determinados produtos).
- Comunicação direta: presença de imagem atrativa e dinâmica no DMF, atividades regionais/nacionais e redes sociais (incentivando ao consumo); criação de *site* de

recursos com fórum para partilhas, oferta de *newsletter* e aplicações dinâmicas e criativas com possibilidade de referências publicitárias; venda de materiais atrativos, que apelam ao consumo por serem coleções ou oferecerem algo na compra.

▪ Dirigentes de todas as secções

- Comunicação direta: presença de imagem atrativa e dinâmica no DMF, atividades regionais/nacionais e redes sociais (incentivando ao consumo); envio de informação periódica (*newsletter*, *email*), assistência *online* ao cliente (para reclamações, dúvidas e sugestões), criação de *site* de recursos com fórum para partilha de ideias e aplicações com material de fácil utilização e possibilidade de referências publicitárias, loja *online* com possibilidade de avaliação de produtos.

▪ Encarregados de Educação

- Comunicação indireta, através de dirigentes prescritores (que sugerem a compra de determinados produtos passíveis de melhorar/reforçar a relação familiar).
- Comunicação direta: envio de informação periódica (*newsletter*, *email*), assistência *online* ao cliente (para reclamações, dúvidas e sugestões), criação de *site* para pais com fórum para partilha de ideias, loja *online* com possibilidade de avaliação de produtos.

d) Canais (*Channels*):

Dadas as diferentes características dos segmentos de clientes escolhidos, este negócio deverá ter diferentes canais de comunicação e distribuição, de forma a abranger o mais possível o mercado-alvo. Neste sentido, estabeleceram-se como sendo necessários diferentes canais:

- para todos os segmentos, venda através de retalhistas, os DMF-R, criando pontos de venda atrativos (com uma imagem chamativa). Isto permite um contacto próximo com os consumidores de produtos escutistas, atingindo os que não têm hábitos de compra pela internet ou os segmentos com idades mais baixas. Os próprios Dirigentes também podem servir de canal de distribuição, dado que, por vezes, servem de intermediários entre os escuteiros e os DMFs (compram nos DMFs mediante encomendas feitas pelos pais e escuteiros nas reuniões semanais no Agrupamento).

- para os segmentos dos Dirigentes, Encarregados de Educação e Escuteiros mais velhos (Pioneiros e Caminheiros), venda direta ao consumidor, com envio por correio ou transportadora (que podem entregar ao domicílio), através de loja *online*, de um *site* de recursos (onde pode constar um *link* para a loja *online* ou podem ser disponibilizados, mediante pagamento, aplicações e *e-books*) e da criação de eventos/*workshops* destinados a promover os produtos comercializados. A

este nível, é especialmente importante a atuação dos Dirigentes prescritores, como vimos, cujo papel de aconselhamento é fulcral no incentivo à compra, sobretudo nas secções com faixas etárias mais baixas. Assim sendo, para os segmentos dos Dirigentes, Encarregados de Educação e Escuteiros mais velhos (Pioneiros e Caminheiros) é também importante o contacto através de *email/newsletter* ou redes sociais, existindo ainda a possibilidade de se apostar em publicidade na revista oficial do CNE (Revista Flor de Lis). Utilizar os recursos digitais, sobretudo se existir um canal que permita o *feedback* (opinião dos consumidores, assistência pós-venda, etc.), permite controlar melhor as vendas e os serviços oferecidos e contactar de forma mais estreita com os diversos segmentos de clientes, o que origina a possibilidade de recolher informações no terreno sobre as necessidades e desejos destes.

Após a análise mais detalhada destes quatro campos relativos à comunicação externa da empresa, isto é, à comunicação com o cliente e à forma de promover o consumo dos produtos da empresa, foi objeto de trabalho a parte esquerda e inferior do quadro, onde constam os campos ligados à operacionalização empresarial e custos que a mesma acarreta.

Neste âmbito, e porque surgiu a possibilidade de analisar dois tipos de modelo de negócio diferentes, optou-se por colocar em simultâneo no mesmo quadro as duas hipóteses: isto permite analisar as diferenças entre ambas e compreender com clareza as mais-valias de uma e outra.

Para que a diferença fosse perceptível, voltou-se a recorrer a um esquema de cores. Assim, no que diz respeito à criação da empresa editorial, optou-se por usar, um tom laranja claro nos seus conteúdos específicos. As características do trabalho *freelancer*/empresa em nome individual foram registadas em papel branco.

Feita esta distinção (ver Anexo 7, lado esquerdo do quadro), passou-se então à análise detalhada:

e) Atividades-chave (*Key Activities*):

A empresa editorial terá uma com marca própria e tem por objetivo vender produtos variados de âmbito escutista, isto é livros em papel ou em formato de *e-book* (base do negócio), jogos e conteúdos digitais. Tendo isto em conta, tem as seguintes atividades-chave:

- Produção: angariação e acompanhamento de autores, produção dos materiais (edição de conteúdo, impressão), distribuição;
- Relação com clientes: gestão de loja *online* e site, presença em redes sociais, resolução de problemas (acompanhamento pós-venda);

- Relação com retalhistas: informação de novos produtos, envio de encomendas, resolução de problemas;
- Relação com fornecedores: prospeção de mercado para descobrir e obter preços mais favoráveis.

f) Recursos-chave (*Key Resources*):

No caso das parcerias, e porque esta empresa editorial se destina a um nicho de mercado que, como se viu nos inquéritos realizados, não está disposto a pagar preços elevados pelos produtos editoriais escutistas que adquire, é importante otimizar os custos, evitando uma estrutura empresarial que envolva muitos colaboradores (pelo que implica de custos salariais). Assim, esta empresa deverá otimizar os seus recursos e recorrer, sempre que possível, a entidades exteriores (*outsourcing*). Tal não evita, contudo, que tenha de envolver diversos recursos:

- humanos: gestão – empresarial, de recursos *online*, finanças, *marketing*, logística e impressão e produção de conteúdos (texto e *design*) – com conhecimentos escutistas, de preferência;
- financeiros: gestão financeira que controle os direitos de autor, relacionamento com outras editoras (traduções, direitos de autor), produção de materiais, relação com pontos de venda, gestão de salários, gestão de stocks, etc.;
- intelectuais: registo de direitos de autor e tradução, gestão de bases de dados de clientes, autores e pontos de venda, catálogos nacionais e internacionais, programas de edição de texto e *design* e de gestão financeira;
- físicos: computadores, mobiliário, armazém.

g) Parceiros-chave (*Key Partners*):

Dada a importância de otimização dos recursos, esta empresa deverá recorrer, sempre que possível, a profissionais em regime de *outsourcing*, tendo variados parceiros nas diferentes etapas da atividade editorial:

- produção: gráficas/tipografias, *designers*, autores, ilustradores, revisores/tradutores (contratação em regime de *outsourcing* sempre que possível);
- distribuição: transportadoras, CTT;

- venda: DMFs do CNE e lojas físicas de outras associações. A este nível, descobriu-se, entretanto, como vimos, que existe ainda um parceiro-chave que é extremamente importante para a empresa, ainda que possa não ter consciência disso: trata-se do Dirigente prescritor, cuja influência no consumo de produtos escutistas é fulcral, como vimos.

h) Estrutura de Custos (*Cost Structure*):

A nível da estrutura de custos da empresa a constituir, importa analisar várias vertentes¹¹⁶:

1. Custos iniciais

Em termos de custos iniciais, iremos supor que o capital social da empresa será de 5000 euros. Este valor será investido na compra de imobilizado (mobiliário, computadores, contratação de serviços de telecomunicação, licenças de programas informáticos, etc.

2. Plano de publicações

Em termos de publicações, pretender-se-á publicar um total de quatro livros por ano (um por trimestre), num total de 16 edições em quatro anos, recorrendo ao fornecimento de serviços externos a vários níveis: autores, revisores, fotocompositores, etc. Será subcontratada também a impressão. Neste âmbito, temos consciência de que o recurso exagerado à externalização pode implicar uma diminuição do valor da empresa. Contudo, entendemos que o valor desta reside no grande conhecimento do mercado-alvo, na capacidade de reconhecimento das necessidades deste e da identificação de autores (e seu acompanhamento) cuja obra seja capaz de colmatar essas necessidades. A isto acresce o entendimento profundo sobre o método de trabalho dos retalhistas e a capacidade de assumir o processo de distribuição a nível interno (recorrendo apenas à subcontratação do transporte), o que diminui muito o impacto desta na cadeia de valor.

3. Conta de exploração previsional

Cadeia de valor do livro escutista

De acordo com o investigado, é possível determinar que a cadeia de valor do livro, para uma editora escutista independente, apresenta diferenças em relação à cadeia de valor tradicional, nomeadamente no peso que cada elo possui.

¹¹⁶ Esta secção teve por base a obra de Robin (2000: 14-52 e 112-133), não se tendo complexificado a projeção efetuada (com a análise a investimentos mais profundos que poderiam ser efetuados ou aos custos financeiros que podem surgir (como os custos associados aos contratos bancários).

Para um cálculo mais concreto desta cadeia, baseámo-nos na realidade vivida por editoras de livros escutistas, nomeadamente na margem por norma contratualizada com autores (15%) e retalhistas (20%) e nas características da Distribuição, que praticamente se limita aos custos com transportadoras¹¹⁷, já que o restante trabalho de gestão de encomendas, faturação e devoluções está a cargo das empresas editoriais¹¹⁸. Assim, não se recorre a grandes distribuidores, o que permite poupar nos custos. Note-se que a venda em cadeias de livrarias (como a Bertrand ou a Fnac), tendo já sido tentada pela 'Coleção Hipopótamo', foi posta de lado, pelo facto de os custos com a distribuição e devoluções não compensarem as receitas, e que a opção pela venda *online* e em DMF se tem revelado certa, o que não é estranho, dado que os escuteiros, por norma, compram o material de que necessitam dentro do circuito comercial escutista.

É também de realçar que, no mercado livreiro escutista não há, por norma, lugar a devoluções: os DMF-R encomendam ao editor a quantidade de livros que pretendem vender e armazenam-nos em *stock* o tempo que for preciso. Se isto exige ao editor espaço para armazenamento, por outro lado evita todos os custos associados à devolução de livros.

Neste âmbito, e tendo por base um valor de cem euros, a percentagem deste valor atribuída a cada elo da cadeia de valor na edição de um livro/material didático seria a seguinte:

Autor (15%)	–	Editor (50%)	–	Distribuidor (15%) ¹¹⁹	–	Retalhista (20%)
15€		50€		15€		20€

Em 7 euros, PVP de um livro que servirá de exemplo da produção efetuada, a distribuição é a seguinte:

Autor (15%)	–	Editor (50%)	–	Distribuidor (15%) ¹²⁰	–	Retalhista (20%)
0,99€		3,7€		0,99€		1,32€

¹¹⁷ No caso da Coleção Hipopótamo, os custos de transporte de 5000 exemplares rondam os 800 – 1000 euros.

¹¹⁸ A margem de 15% estabelecida contempla este trabalho realizado dentro da editora.

¹¹⁹ Contabiliza-se, neste 15%, todo o trabalho referente à distribuição (como o embalamento, a faturação, o transporte, etc.), ainda que grande parte dele esteja a cargo do editor.

¹²⁰ Contabiliza-se, neste 15%, todo o trabalho referente à distribuição (como o embalamento, a faturação, o transporte, etc.), ainda que grande parte dele esteja a cargo do editor.

Custos gerais de um livro

Para calcular o preço de um produto, há diversos fatores a ter em consideração. No caso de um livro, em primeiro lugar devemos ter em conta o custo de criação e fabricação da obra, os custos estruturais da editora, de publicidade e de distribuição, a margem do retalhista e o IVA.

De acordo com a cadeia de valor estabelecida, é possível, à partida, definir já o peso de alguns destes custos no produto final (os cálculos efetuados têm em conta a venda de 5000 exemplares com um PVP de 7€ a unidade¹²¹). Assim:

- o IVA corresponde a 6% do PVP (0,4€ em 7€, correspondendo a 2000€ do total das vendas);
- os custos de promoção (cartazes, catálogos, eventos, deslocações de autores, etc.), que recaem sobre o editor, representam 3% do PVP (0,21 em 7€, correspondendo a 1050€ do total das vendas);
- os custos de distribuição (encomendas, embalagem, faturação, armazenamento, transporte, etc.) correspondem a 15% do PVP menos impostos (0,99 € em 7€, correspondendo a 4950€ do total das vendas);
- a margem do retalhista é de 20% do PVP menos impostos (1,32 € em 7€, correspondendo a 6600€ do total das vendas).

Para além disto, é necessário explorar de forma mais profunda o custo de criação e fabricação da obra (ou preço de custo) e os custos estruturais da editora:

a) O preço de custo engloba duas partes:

- o custo de criação da obra, que inclui, entre outras coisas, a leitura do manuscrito, a preparação da sua edição, a ilustração, a construção das maquetes, adiantamento dos direitos de autor e a pré-impressão;
- o custo de fabricação, que se subdivide em custos fixos (como os custos ligados à montagem e manutenção das máquinas) e variáveis (papel, impressão, transporte).

Imaginemos um livro com uma tiragem de 5000 exemplares e PVP de 7 €.

Neste caso, poderíamos ter:

- custos de criação: 8000 € (engloba os direitos de autor¹²², num total de 4950 €; o restante montante – 3050€ – corresponde a 0,61€ por exemplar)

¹²¹ Convém notar que, perante uma empresa que necessariamente tem preços baixos, de acordo com as especificidades do mercado-alvo, não é de esperar grandes margens de lucro, alcançando-se este com o tempo, à medida que o catálogo se for fortalecendo e se avance para segundas impressões (em que os custos de criação já não estão refletidos).

- custos fixos de fabricação: 2000 € (0,4€ por exemplar)

- custos variáveis de fabricação: 5000 € (1€ por exemplar)

Neste caso, o preço de custo total (soma de todas as parcelas anteriores) seria de 15000€

Por exemplar, este preço de custo corresponderia a $15000/5000 = 3€$

Numa segunda edição, e porque os custos de criação (8000€) já não se repetem na totalidade (manter-se-iam apenas os direitos de autor, no valor de 4950€), o preço de custo total (soma de todas as parcelas anteriores) seria de 11950€ e 2,39€ por exemplar.

b) Os custos estruturais da editora englobam custos relacionados com a equipa editorial (salários) e com outros encargos, como as comunicações, o mobiliário e a amortização do imobilizado. Neste caso, pretende-se que a empresa apresente poucos custos a este nível. No início, assim, grande parte do trabalho recairá sobre o editor, recorrendo-se à externalização de serviços para promover a minimização de custos de estrutura relacionados com salários e aluguer/compra de instalações (que correspondem a custos fixos da empresa¹²³). Dado que a empresa não está formada, não é possível saber ao certo quais os seus custos de estrutura reais. No entanto, é possível calcular que podem corresponder a 30% das despesas relacionadas com os custos diretos do livro¹²⁴, isto é, tendo em conta as despesas de criação, fabricação, direitos de autor e publicidade. Assim sendo, para o livro em questão, teremos custos:

de criação (com direitos de autor) + de fabricação + de publicidade

$$8000 \quad + \quad 7000 \quad + \quad 1050 \quad = \quad 16050€$$

Custos de estrutura: $16050 * 0,3 = 4815€$

¹²² 15% PVP-impostos ($7€/1,06 = 6,6$) = $6,6 * 15\% = 0,99 €$

Total dos Direitos de Autor = $15\% * \text{número de exemplares} * \text{PVP-impostos} = 15\% * 5000 * 6,6 = 4950 €$

¹²³ Custos fixos correspondem a custos que a empresa tem – como recursos humanos (salários), instalações (como um armazém para *stock*) e mobiliário, licenças de programas informáticos, pagamento e manutenção de loja e *site online*, etc. – independentemente da quantidade de produtos que vende. Os custos variáveis – como contratação de profissionais em regime de *outsourcing*, pagamento de direitos de autor e tradução, papel, impressão, etc. – dependem da quantidade de produtos vendidos/fabricados. Estes custos podem ser diretos – quando se relacionam com o bem produzido (papel, pagamento de *freelancers*, como revisores ou tradutores, deslocações a encontros, etc.) – ou indiretos – quando são independentes do produto fabricado (como salários de trabalhadores da empresa).

¹²⁴ Outras formas de cálculo implicam a determinação de um montante forfaitário (custos de estrutura conhecidos / novidades editoriais de um ano) ou um cálculo baseado numa percentagem do PVP-taxas (em que também é necessário conhecer os custos reais de estrutura). Veja-se mais pormenores em Robin, 2000: 30.

A conta de exploração previsional

Esta conta permite ao editor refletir sobre os aspetos económicos da obra que pretende publicar, isto é, sobre as receitas e os custos da mesma.

a) As receitas

Em termos de receitas, estas são determinadas multiplicando o número de exemplares pelo PVP sem os impostos. Assim, se a empresa a constituir vender 5000 exemplares a 7€ (PVP), dever-se-á calcular a receita previsional da seguinte forma:

$$7\text{€ do PVP-impostos} = 7\text{€}/1,06 = 6,6 * 5000 \text{ ex} = 33000\text{€}$$

Note-se, contudo, que é possível que a tiragem não seja vendida na totalidade num único ano. Supondo que se vendem 4000 exemplares, tal significará que a receita anual rondará os 26400€. E, em quatro anos, valerá apenas fazer três tiragens.

b) Os custos

Nesta conta previsional, temos de ter em conta os custos diretos, que estão diretamente relacionados com a produção do livro. Englobam o preço de custo, os custos de publicidade e armazenamento¹²⁵ e os custos de estrutura direta. No exemplo dado, correspondem a $15000\text{€} + 1050 + 0 + 4815\text{€} = 20865\text{€}$

Numa segunda edição, e porque, como vimos, os custos de criação não se repetem na totalidade, o preço de custo seria de 11950€, pelo que os custos na conta previsional corresponderiam a $11950\text{€} + 1050 + 0 + 4815\text{€} = 17815\text{€}$

Tendo isto em conta, é possível agora simular uma conta de exploração previsional para um livro, para duas tiragens:

¹²⁵ Na fase inicial da empresa, iremos supomos que não há necessidade de arrendar/comprar um armazém para *stock*, dado que se preveem 4 tiragens de 5000 exemplares (uma por trimestre) por ano (20000 livros) e os livros depositados nos DMF não são devolvidos, permanecendo para venda até esgotarem.

	Descritivo (1ª tiragem – previsão para dois anos)	Valor
a	Tiragem (em número de exemplares)	5000
b	Vendas (em número de exemplares)	5000
c	Distribuição (em percentagem do PVP-TI)	15% (4950€)
d	Direitos de Autor (em percentagem do PVP-TI)	15% (4950€)
e	Custos variáveis de fabricação unitária	1€
f	Adiantamento	-
g	PVP	7€
h	PVP – taxas e impostos	6,6€
i	Receitas de venda ao público – taxas e impostos ¹²⁶	33000€
j	Receitas líquidas de custos de distribuição ¹²⁷	28050€
k	Cedência de direitos	-
l	Outros produtos	-
m	Receita total ¹²⁸	28050€
n	Custos de criação (sem Direitos de Autor)	3050€
o	Custos fixos de fabricação	2000€
p	Custos variáveis de fabricação	5000€
q	Direitos de Autor	4950€
r	Custos de promoção (fixos)	1050€
s	Outros custos diretos	-
t	Margem sobre custos diretos ¹²⁹	12000€
u	Custos de estrutura ¹³⁰	4815€
v	Resultado de exploração ¹³¹	7185€
w	Custos financeiros	-
x	Resultado ¹³²	7185€
	IVA	6.00%

Tabela 11 – Conta de exploração previsional para uma 1ª tiragem (previsão para dois anos)

¹²⁶ Multiplicação das parcelas 'b' e 'h'.

¹²⁷ Resultado de 'i' a multiplicar pelo valor do produto sem a percentagem da distribuição (neste caso, 85%).

¹²⁸ Soma das parcelas entre 'j' e 'l'.

¹²⁹ Subtração das parcelas entre 'n' e 's' ao valor obtido em 'm'.

¹³⁰ 30% dos custos diretos (soma dos valores entre 'n' e 's').

¹³¹ Subtração do valor de 'u' ao valor de 't'.

¹³² Subtração do valor de 'w' ao valor de 'v'.

Numa segunda tiragem, os números repetem-se, já que se prevê a sua venda na totalidade no espaço de dois anos:

	Descritivo (2ª tiragem)	Valor
a	Tiragem (em número de exemplares)	5000
b	Vendas (em número de exemplares)	5000
c	Distribuição (em percentagem do PVP-TI)	15% (4950€)
d	Direitos de Autor (em percentagem do PVP-TI)	15% (4950€)
e	Custos variáveis de fabricação unitária	1€
f	Adiantamento	-
g	PVP	7€
h	PVP – taxas e impostos	6,6€
i	Receitas de venda ao público – taxas e impostos	33000€
j	Receitas líquidas de custos de distribuição	28050€
k	Cedência de direitos	-
l	Outros produtos	-
m	Receita total	28050€
n	Custos de criação	-
o	Custos fixos de fabricação	2000€
p	Custos variáveis de fabricação	5000€
q	Direitos de Autor	4950€
r	Custos de promoção (fixos)	1050€
s	Outros custos diretos	-
t	Margem sobre custos diretos	15050€
u	Custos de estrutura (30% dos custos diretos)	3900€
v	Resultado de exploração	11150€
w	Custos financeiros	-
x	Resultado	11150€
	IVA	6.00%

Tabela 12 – Conta de exploração previsional para uma 2ª tiragem (previsão para dois anos)

4. Capital circulante (fundo de maneio)

O capital circulante ou fundo de maneio é essencial em qualquer empresa, na medida em que permite criar uma margem de segurança capaz de evitar ruturas de tesouraria, assegurando liquidez a curto prazo. Isto permite à empresa enfrentar atrasos de pagamentos ou adiantamentos não previstos.

Para cálculo do fundo de maneio, tenhamos em conta a produção de uma tiragem de um livro, pensando que será vendido na totalidade em cerca de dois anos (Anexo 8). Este desfaseamento é importante: dado que estamos perante o início de uma empresa, há inúmeras despesas iniciais que não conseguem colmatar-se por qualquer receita, só começando a registar-se saldo positivo ao fim de um tempo considerável. De facto, e olhando para o Anexo 8, é possível verificar que nos primeiros cinco meses do ano a empresa tem de suportar cerca de 20865€ de despesas sem registar qualquer receita, o que significa que deve ter este montante como fundo de maneio, na medida em que, no pior cenário, será necessário assegurar todos os pagamentos antes de obter qualquer receita (só se regista saldo positivo sensivelmente ano e meio depois do início da produção).

Pensando agora num cenário de produção de quatro livros (um por trimestre) e considerando de novo que cada tiragem deverá ser vendida na totalidade no prazo de dois anos, o fundo de maneio necessário para sustentar o funcionamento da empresa é bem maior. Assim, e de acordo com o simulado no Anexo 9, no primeiro semestre do ano as despesas ascendem, no seu máximo, a 36116,79€, começando a registar-se alguma receita apenas em junho. Assim sendo, até essa data a empresa deve contar precisamente com pelo menos a 36116,79€, dada a possível necessidade de efetuar, no pior cenário, todos os pagamentos antes de contar com receitas. A situação só começa a reverter ao fim de cerca de ano e meio (em maio), altura em que se começa a registar saldo positivo.

i) Fontes de receita (*Revenue Streams*):

Tendo em conta a necessidade de manter baixos preços, sobretudo na venda de livros, a empresa necessitará de procurar fontes alternativas de receita, não se baseando apenas na venda de produtos. Neste sentido, e porque há outros produtos que podem ser comercializados, é possível encontrar fontes de receita alternativas, como por exemplo:

- Patrocínio e mecenato¹³³:

Poderiam ser negociados com empresas de interesse para o mercado escutista (como as cadeias de desporto) na organização de eventos, sob a forma de publicidade no local.

- Publicidade

Presente nos livros, sob a forma de uma página de publicitária, no *site* de recursos a criar, nas aplicações digitais (mediante contratos com empresas de interesse, que doariam dinheiro mediante o acesso do público ao anúncio apresentado).

- Inscrições em eventos

Entrada pagas em eventos de interesse para o mercado (como *workshops* de formação), com possibilidade de venda direta de produtos nos mesmos.

Tendo esta situação presente, o fundo de maneo é diferente se contarmos, por exemplo, com publicidade paga em cada obra (0,50€ por exemplar, o que significa 2500€ por tiragem). Assim, no caso de quatro edições (ver Anexo 10), o capital máximo que é necessário possuir para garantir o pagamento de todas as despesas é de 33616,79€, sendo que em junho do primeiro ano, quando se assiste a esta situação, começa a existir receita. Não sendo um valor substancialmente diferente do anterior, este exemplo ilustra, contudo, a importância de estas receitas alternativas podem ter para uma empresa.

¹³³ “O patrocínio e o mecenato são duas variáveis do *mix* de comunicação que têm vindo a ganhar importância crescente nas estratégias de comunicação empresariais. A saturação da publicidade tem levado os anunciantes a procurarem formas alternativas de veicularem as suas mensagens, associando-as a actividades como o desporto, as artes, as letras ou a cultura” (Cristo, 2005: 39).

II.2.2 Trabalho em regime de *freelancer* ou empresa editorial em nome individual

Tendo-se levantado a hipótese de, ao invés de uma editora, construir um negócio baseado em trabalho *freelancer* ou numa empresa em nome individual responsável pela produção, edição e revisão de conteúdos (próprios e de outros autores)¹³⁴, utilizou-se de novo o *Business Model Canvas* e o *Value Proposition Canvas*, para compreender que forma tomaria este modelo de negócio. Neste âmbito, chegou-se à conclusão de que alguns campos eram comuns aos dois modelos de negócio. É o caso, por exemplo, dos segmentos de clientes, que se mantêm inalterados (tal como as suas características, observadas já no *Value Proposition Canvas*) e da Proposta de Valor a oferecer a cada segmento¹³⁵.

De igual modo, o relacionamento com clientes e os canais possuem características idênticas, devendo, porém, esclarecer-se que neste caso dependerão da editora responsável pelo *marketing*, distribuição e venda dos produtos finais e não da empresa responsável pelos conteúdos. Contudo, esta deverá estar disponível para participar na gestão dos relacionamentos com clientes, colocando os autores agenciados em contacto com os diversos segmentos sempre que tal se justificar (por exemplo, através da realização de eventos, como o lançamento de produtos ou *workshops* de divulgação ou em *site online*/redes sociais).

Tendo isto em consideração, os dois tipos de modelo de negócio distinguem-se sobretudo a nível das características internas das empresas, isto é, atividades, parcerias, recursos, estrutura de custos e receitas. Neste âmbito, no *Business Model Canvas* optou-se por marcar estas características do segundo modelo de negócio utilizando a cor branca, como já foi referido (ver Anexo 7).

a) Atividades-chave (*Key Activities*):

Esta empresa individual (ou trabalho *freelancer*) baseia as suas atividades na produção, edição e revisão de conteúdos de âmbito escutista (livros, jogos, conteúdos digitais) próprios e de outros autores (agenciamento). Estamos assim perante uma atividade de autor/agente literário que implica as seguintes atividades-chave:

- produção: escrita de livros e criação de outros materiais (conteúdos para aplicações ou jogos, por exemplos), angariação e acompanhamento de outros autores;
- edição e revisão de conteúdos: construção do produto final;

¹³⁴ As duas hipóteses distinguem-se por questões legais, relacionadas com um possível volume de negócios que exija contabilidade organizada e venha a justificar a criação de uma empresa. Independentemente destas questões, o tipo de trabalho realizado é o mesmo, pelo que não se justifica aqui dividir as estruturas empresariais hipotéticas em modelos de negócio distintos.

¹³⁵ Sendo similares ao descrito no ponto II.2.1, não se repetirá aqui a mesma informação.

- relação com editores/distribuidores/retalhistas: informação de novos produtos, resposta a novas encomendas;
- prospeção de mercado para descobrir novos produtos.

b) Recursos-chave (*Key Resources*):

Dado que, e tal como sucede no caso da editora, estamos perante um nicho de mercado que exige produtos com baixos preços, o trabalho *freelancer*/empresa em nome individual deve reger-se também pela otimização dos custos, evitando uma estrutura pesada. Assim, esta empresa deverá otimizar os seus recursos, recorrendo, quando necessário, a trabalhadores em regime de *outsourcing*. Dado que se trata de trabalho *freelancer*/empresa individual, em que um profissional trabalha como autor, agente e editor, sendo responsável pelo trabalho de produção, edição e revisão de conteúdos, os recursos são menores do que os de uma editora, mas podem assumir várias formas:

- humanos: colaboradores para gestão *online* e financeira e produção de conteúdos (autores, *designers*, ilustradores, tradutores, etc.) – com conhecimentos escutistas, de preferência;
- financeiros: gestão financeira que controle os direitos de autor e de traduções, relacionamento com editoras, deslocações, contabilidade, etc.;
- intelectuais: bases de dados de possíveis autores, catálogos nacionais e internacionais, programas de edição de texto e *design* e de gestão financeira;
- físicos: computadores, mobiliário.

c) Parceiros-chave (*Key Partners*):

Dado que, e tal como sucede no caso da empresa editorial, estamos perante um nicho de mercado que exige produtos com baixos preços, a empresa em nome individual deve reger-se também pela otimização dos custos, evitando uma estrutura empresarial pesada. Assim, esta empresa deverá otimizar os seus recursos, recorrendo, quando necessário, a trabalhadores em regime de *outsourcing*. Neste âmbito, os serviços que presta relacionam-se com o trabalho de produção de conteúdos, sua edição e revisão – áreas que domino e onde só excecionalmente serão necessários parceiros –, pelo que os parceiros-chave são diferentes dos da empresa editorial:

- edição: autores (agenciados), *designers* (em caso de ser necessário um *design* de produto especial), ilustradores e tradutores em regime de *outsourcing*;

- impressão, distribuição e venda: CNE, 'Colecção Hipopótamo' e editoras de outras associações. Note-se que também aqui o Dirigente prescritor é um parceiro-chave, precisamente por influenciar o consumo de produtos escutistas.

d) Estrutura de Custos (*Cost Structure*):

Neste modelo de negócio também se opta pela minimização dos custos, promovendo uma estrutura reduzida e a produção própria. Há, no entanto, alguns custos a contabilizar:

- custos fixos: eventuais recursos humanos (salários), instalações e mobiliário, licenças de programas informáticos;
- custos variáveis: pagamentos a parceiros contratados (como ilustradores ou tradutores em regime de *outsourcing*), deslocações a encontros e de comunicação com autores.

Neste âmbito, na cadeia de valor da edição a empresa atuaria no âmbito dos primeiros elos, variando a sua responsabilidade consoante as tarefas a desenvolver. Assim, poderíamos ter trabalho em diversas áreas:

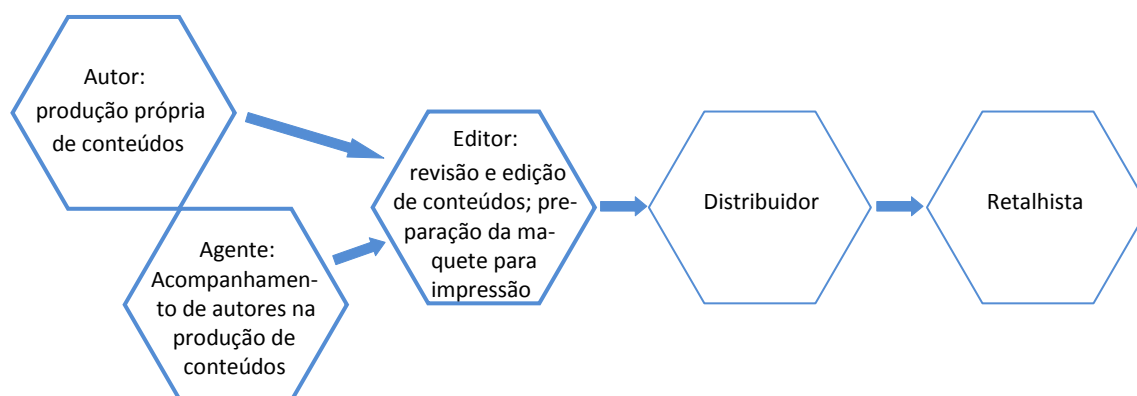


Imagem 5 - Trabalho em regime de *freelancer*/empresa em nome individual

Tendo por base o mesmo valor de cem euros atrás tido como exemplo¹³⁶, a percentagem a receber corresponderia ao trabalho efetuado por estes elos caso se entregasse ao editor um produto já finalizado, cabendo a este a impressão, promoção, distribuição e venda.

Neste sentido, os custos que lhe estariam associados seriam alguns ligados à criação – como os de criação de conteúdos, revisão, pré-impressão, maquetes – podendo outros estar ligados ao editor – Direitos de Autor e de tradução, promoção, impressão, transporte para armazém e armazenamento.

¹³⁶ Autor (15%) – Editor (50%) – Distribuidor (15%) – Retalhista (20%).

Já o pagamento estaria ligado a três áreas:

- Direitos de Autor (15%), em caso de produção própria;
- honorários ligados ao trabalho de edição (20% do PVP-impostos na primeira edição);
- comissão de 5% sobre o volume de vendas de livros agenciados em todas as tiragens (a partir da segunda edição).

Pensando, de novo, numa tiragem de 5000 exemplares de um livro cujo PVP é de 7 euros, numa primeira edição, à empresa poderia corresponder:

- Direitos de Autor (15%), em caso de produção própria;

$$15\% \text{ PVP-impostos } (7\text{€}/1,06 = 6,6) = 6,6 * 15\% = 0,99 \text{ €}$$

$$\begin{aligned} \text{Total dos Direitos de Autor} &= 15\% * \text{número de exemplares} * \text{PVP-impostos} = \\ &= 15\% * 5000 * 6,6 = 4950 \text{ €} \end{aligned}$$

- honorários ligados ao trabalho de edição (15% do PVP-impostos na primeira edição);

$$\begin{aligned} \text{Preparação da primeira edição (total): } &15\% * \text{número de exemplares} * \text{PVP-impostos} = \\ &= 15\% * 5000 * 6,6 = 4950 \text{ €} \end{aligned}$$

- comissão de 5% sobre o volume de vendas de livros agenciados em todas as tiragens (a partir da segunda edição): $5\% \text{ PVP-impostos} = 4,71 * 5000 * 5\% = 1177,5\text{€}$ por tiragem

e) Fontes de receita (*Revenue Streams*):

Tendo em conta que os livros produzidos não devem ter um preço elevado, de acordo com as características do mercado, esta atividade poderá ser rentável desde que lhe sejam associados fontes de receita extra. Neste âmbito, e para além dos Direitos de Autor, comissões de agenciamento e pagamentos por edição de conteúdos, é possível obter receitas da seguinte forma:

- publicando *e-books*, que permitem poupar todos os custos ligados a produção, distribuição e venda físicas. Editando livros próprios ou de outros autores desta forma, é possível obter receitas mais elevadas do que se os livros fossem físicos, dado que, para além dos custos de criação, apenas existe o custo de alojamento do *e-book* em uma ou mais plataformas de comercialização *online* (que ficam com uma percentagem). Se o livro for traduzido para outras línguas, as potencialidades de venda aumentam exponencialmente, dado que é possível vendê-lo em mais plataformas (incluindo as lojas *online* de associações escutistas que publicam *e-books*). É possível, para além de vender *e-books*, oferecê-los gratuitamente ao mercado-alvo mediante a

inserção de publicidade que permita obter lucros (patrocínios). Esta publicidade pode ser negociada com empresas para quem o mercado escutista pode ser relevante (como as grandes cadeias de desporto). Para além disto, é possível negociar ainda com essas empresas a oferta, no livro, de um *voucher* a descontar numa venda em determinados estabelecimentos comerciais. De cada vez que um consumidor utilizasse esse *voucher*, uma percentagem reverteria para mim. No caso de o consumidor se registar na base de dados da empresa no momento em que utiliza o *voucher* haveria lugar a uma percentagem em todas as vendas que ele efetuasse nessa empresa (na medida em que foi o livro editado que conseguiu fidelizar esse cliente).

- criando um *site* de recursos que organize de forma eficiente documentos de auxílio ao trabalho escutista¹³⁷. Este *site* pode ter anúncios pagos ou vender ferramentas de trabalho (*e-books* e aplicações) em que se pode, como anteriormente foi visto, incluir publicidade ou descontos.

- criando aplicações gratuitas com anúncios pagos ou que possuam uma versão mais simples gratuita e uma mais completa paga.

II.3 Conclusões gerais

Tendo em conta a análise atrás efetuada, é possível retirar as seguintes conclusões:

- a) Os inquéritos permitiram confirmar a existência de diferentes públicos-alvo, revelando as necessidades que sentem a nível do mercado editorial e de produção de material didático.
- b) Os diferentes públicos-alvo do mercado editorial português consideram pertinente e necessário oferecer não apenas livros (em papel ou digitais), mas também material didático de diferentes naturezas nas lojas escutistas.
- c) A partir das necessidades demonstradas pelos públicos-alvo do mercado considera-se que há espaço, no atual mercado editorial escutista português, para aumentar a oferta a nível da edição de livros (em papel e digitais) e outros materiais de apoio (físicos e digitais).
- d) O negócio editorial a projetar pode tomar uma de duas formas: ou se forma uma editora independente especializada em material escutista, ou se opta por trabalho *freelancer*/ empresa em nome individual ligada à produção, edição e revisão de conteúdos de livros e material didático de âmbito escutista.

¹³⁷ A falta de um *site* de recursos fácil de 'navegar' foi várias vezes referida nos inquéritos realizados.

- e) Os dois modelos de negócio elaborados apresentam características semelhantes a nível do público-alvo e da relação com este, mas são diferentes sobretudo a nível da estrutura interna e atividades desenvolvidas, o que implica diferentes impactos na estrutura de custos e fluxo de receitas.

III. VIRAR À DIREITA



Tendo em consideração as duas hipóteses de negócio que este projeto permitiu desenvolver, considero que há condicionantes em termos de mercado-alvo e diferenças assinaláveis entre os dois tipos de negócio, tanto a nível de riscos como de receitas, que contribuem para o posicionamento que me é necessário fazer, neste momento, e que me levam a optar, entre dois caminhos empresariais, por ‘virar à direita’.

Para o conseguir, tive em consideração que:

a) Há, no mercado atual, várias empresas editoriais de livros escutistas, destacando-se duas: o CNE, de grande dimensão e consolidada no mercado, e a ‘Colecção Hipopótamo’, que se encontra em expansão.

b) O mercado-alvo, de acordo com os inquéritos efetuados e com os *canvas* preenchidos, é bastante segmentado e apresenta necessidades distintas, o que contribui para que se possa criar uma oferta editorial vasta, diversificada (não apenas em temática, mas também em termos de produto) e capaz de concorrer com as editoras já existentes.

c) Esta potencialidade em termos de oferta editorial (a proposição de valor) é idêntica nos dois modelos de negócio.

d) Os produtos comercializados devem implicar um preço baixo, dadas as condicionantes do mercado.

e) Os modelos de negócio projetados são aparentemente viáveis, ainda que não se tenha complexificado a projeção efetuada, sobretudo no que toca ao primeiro modelo de negócios, a nível de investimentos mais profundos ou custos financeiros (como os custos bancários).

e) Um dos modelos de negócio – a construção de uma editora – exige conhecimentos em diversos domínios, entre os quais financeiros, de gestão de recursos ou *marketing*, envolvendo mais recursos humanos. Já o outro exige sobretudo conhecimentos de edição e revisão de conteúdos e de gestão de recursos humanos.

f) O primeiro modelo de negócios, ainda que privilegie a minimização dos custos fixos, através da externalização (*outsourcing*), envolve mais atividades, recursos e parceiros-chave, exigindo uma estrutura maior e mais complexa a nível de organização interna do que o segundo modelo de negócios apresentado.

g) O primeiro modelo de negócios exige uma estrutura de custos mais robusta, conhecimentos mais profundos de gestão financeira e um fundo de maneio considerável.

h) O segundo modelo de negócios analisado implica menor risco financeiro, sobretudo inicial, na medida em que o trabalho a desenvolver não exige uma estrutura editorial montada.

Tendo tudo isto em consideração, realizei uma muito breve análise SWOT dos dois modelos, identificando as forças (S - *Strengths*), fraquezas (W - *Weaknesses*), oportunidades (O - *Opportunities*) e ameaças (T - *Threats*) de ambos:

Construção de uma editora

S Mercado bastante segmentado, permitindo uma oferta editorial muito diversificada, o que enriquece a proposição de valor. Minimização dos custos fixos, através do <i>outsourcing</i> (externalização), gerando poupança.	W Política (necessária) de preços baixos <i>versus</i> diversos recursos humanos (gestão financeira, de recursos ou <i>marketing</i> , por ex.).
O A proposição de valor, pela inovação que introduz, torna a editora concorrencial no seu nicho de mercado. Vem responder aos anseios manifestados pelos segmentos de clientes identificados.	T Os baixos preços podem envolver uma estrutura de custos e um fluxo de receitas que impossibilitem a empresa de se manter ou crescer em termos estruturais pois só no segundo ano se conseguirá gerar real receita. A marca 'Colecção Hipopótamo' encontra-se em expansão, revelando-se um forte concorrente, na medida em que atua dentro do mesmo âmbito..

Trabalho como *freelancer*/empresa em nome individual

S Mercado bastante segmentado, permitindo uma oferta editorial muito diversificada, o que enriquece a proposição de valor. Minimização dos custos fixos, através da externalização (<i>outsourcing</i>), gerando poupança. Ocupação de um nicho ainda não explorado: o agenciamento de autores de livros escutistas. Exigência de menos conhecimentos editoriais, possibilitando a concentração na área vocacional. Menor risco financeiro, sobretudo inicial.	W Poucos recursos humanos, que podem não ser suficientes para fazer face ao volume de trabalho.
O Trabalhar em parceria com as empresas já existentes (sobretudo a 'Colecção Hipopótamo', pelos projetos de expansão), ao invés de concorrer contra elas.	T Política (necessária) de preços baixos, que pode inviabilizar um crescimento efetivo das receitas e o crescimento do negócio.

Perante todos estes dados, considero que é preferível optar pelo segundo modelo de negócios no que ao futuro diz respeito.

De facto, num trabalho em regime *freelancer*/empresa em nome individual corre-se, pelo menos no início, menos riscos financeiros. Para além disto, um negócio deste tipo permite uma estrutura mais reduzida, com consequente diminuição de custos, tanto a nível de recursos humanos como de estrutura humana, física e de imobilizado (não exige, por exemplo, o pagamento de salários ou o armazenamento dos produtos, conjunturas que, como outras, encarecem o produto final).

Por outro lado, é possível aproveitar a abertura que existe por parte da 'Coleção Hipopótamo' para desenvolver uma parceria frutífera, já que esta marca tem uma estrutura montada em termos de produção e distribuição que pode ser aproveitada, gozando ainda de uma boa reputação. Esta parceria pode tanto implicar a produção de material próprio como também a produção originária do agenciamento de autores, atividade inexistente no mercado escutista português, mas cujas potencialidades são óbvias: há, no CNE, muitos dirigentes que criam materiais e atividades de qualidade que muitas vezes não são divulgados. Um agente seria importante, a este nível, para que estas ferramentas de trabalho pudessem ser devidamente difundidas, aumentando a qualidade das atividades realizadas.

Por fim, um negócio deste tipo exige menos conhecimentos de gestão e permite a dedicação à produção, edição e revisão de conteúdos, atividades com que possuo mais afinidade, delegando-se em outros (as editoras-parceiro) questões administrativas e de contactos empresariais que consomem tempo e dinheiro (por exemplo, estabelecimento de contactos com tipografias, transportadoras, com profissionais a trabalhar em regime de *freelancer*, estabelecimentos de desenvolvimento de *software*, etc.). É ainda possível criar, por conta própria, produtos de baixo custo e que correspondam às necessidades sentidas, como é o caso do *e-book*, por exemplo. Será necessário ter cuidado, contudo, para não entrar em concorrência direta com empresas editoriais parceiras, apresentando produtos similares aos que já são vendidos por estas últimas.

É um facto que, apesar destas vantagens, uma atividade deste género implica menos ganhos e que a política de preços baixos que é necessário seguir, pelo menos na maioria das publicações, pode tornar inviável o crescimento das receitas e do negócio. Contudo, e como vimos anteriormente, estes podem ser compensados com a receita obtida por outras formas – incluindo o

trabalho com editoras não escutistas (a nível, por exemplo, de revisão de texto) –, permitindo aproveitar ao máximo as minhas reais capacidades profissionais.

IV. FIM DE PISTA



Ao longo deste trabalho de Projeto, procurou-se demonstrar os passos necessários para montar uma empresa independente na área da edição de livros escutistas, mediante a análise de duas hipóteses: ou se formaria uma editora ou se optaria por um trabalho *freelancer*/empresa em nome individual.

Para isto, foi necessário inicialmente um excursão pelo mundo editorial português e estrangeiro não escutista no sentido de compreender algumas das características da produção editorial que podem encontrar paralelo no mercado editorial escutista, como é o caso da situação das editoras independentes e seus mercados de nicho, da autoedição ou do livro eletrónico.

De seguida, foi analisado o contexto editorial do mercado livreiro ligado aos escuteiros, (que, como nicho que é, está muito pouco investigado), descobrindo as editoras que nele atuam – nomeadamente as editoras ligadas às associações escutistas portuguesas e a ‘Colecção Hipopótamo’ – e as potencialidades de negócio que este mercado ainda pode oferecer.

Após esta investigação, e a partir da realização de um número alargado de inquéritos e de várias entrevistas, foi possível perceber que o mercado livreiro escutista está dominado pelas edições do CNE, mas que esta associação não tem conseguido responder de forma satisfatória às necessidades e desejos manifestados pelo público escutista no seu geral, pelo que há um nicho passível de ser ocupado. Uma empresa independente, ligada à marca ‘Colecção Hipopótamo’, encontra-se já a posicionar-se nesse nicho e conta expandir-se ainda mais, mediante a construção de um catálogo robusto e vasto.

Tendo todas estas condicionantes em consideração, procurou-se posteriormente analisar com minúcia as características deste mercado, que foram depois exploradas com pormenor no preenchimento do *Business Model Canvas* e do *Value Proposition Canvas*. A partir desta observação, foi possível estabelecer dois tipos de negócio diferentes ligados ao mundo editorial: a construção de uma editora ou o trabalho em regime de *freelancer*/empresa em nome individual dedicada apenas à produção e edição de conteúdos.

Explorados estes dois tipos, mediante uma análise detalhada às suas atividades, estrutura, custos, parcerias-chave, etc., e às suas vantagens e desvantagens, percebeu-se que o primeiro

modelo de negócio envolve maiores riscos financeiros e um fundo de maneio robusto, implicando também conhecimentos aprofundados tanto de gestão financeira como de produção editorial. Já o segundo modelo, mais simples, revelou necessidade de conhecimento sobretudo de âmbito mais técnico (revisão e produção editorial).

Tendo isto em atenção, e depois de uma breve análise SWOT às características mais relevantes dos dois modelos de negócio, foi feito o posicionamento final, tendo-se considerado preferível a opção por um trabalho em regime *freelancer*/empresa em nome individual, por comportar menos riscos financeiros e permitir a aposta na área para a qual estou mais vocacionada: a edição, produção e revisão de conteúdos.

Em termos futuros, poder-se-iam realizar projeções mais aprofundadas dos dois modelos de negócio estudados, de modo a obter dados mais específicos sobre a viabilidade de cada um. Este aprofundamento poderia ser feito a diversos níveis:

- estudo mais detalhado dos investimentos e custos financeiros associados a cada um dos modelos de negócio projetados;
- análise mais aprofundada dos parceiros-chave a contactar, identificando parcerias concretas em diversos domínios (como a produção editorial, a publicidade, o transporte, novos autores, outras editoras em Portugal e no estrangeiro, etc.);
- investigação mais aprofundada da viabilidade de produção de materiais diferentes do livro, nomeadamente através da análise concreta de custos associados à criação de ferramentas de trabalho como CDs, DVDs, aplicações informáticas, etc.;
- investigação mais detalhada sobre as potencialidades do *e-book* e da exploração de *sites* de recursos *online* (dado que acarretam menos custos que outros materiais), comparando a especificidade das atividades escutistas, onde o uso de materiais interativos não é incentivado, com a tendência de proliferação das ‘ferramentas’ eletrónicas sobretudo junto das camadas mais jovens do público-alvo.

Bibliografia

<http://www.cne-escutismo.pt>.

<https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>.

AIMINHO – Associação Industrial do Minho (s/d) Marketing – Cadernos Técnicos. Braga: Associação Industrial do Minho. In <http://www.aiminho.pt/imgAll/file/Manuais/Marketing.pdf>.

ALMEIDA, Victor J. P. (2013) A revolução da independência: catarse e quadrinhos independentes como opção para o mercado editorial. Jornadas Internacionais de Histórias em Quadrinhos, São Paulo: Escola de Comunicações e Arte/Univ. de São Paulo, 1-15. In http://www2.eca.usp.br/anais2ajornada/anais2asjornadas/Artigo_Victor_Jose_Pinto_de_Almeida.htm.

ARAÚJO, Pablo Guimarães; PIAZZI, Giulia Sampaio (2015) Das Linhas do Campo para as Margens da Página: o Nicho Editorial dos Livros de Futebol. In XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação; Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Rio de Janeiro, RJ – 4 a 7/9/2015, 1-12. In <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3435-1.pdf>.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip (2015) Marketing – an introduction. 12th edition. Harlow: Pearson Education Limited.

BEJA, Rui (2012) A edição em Portugal – percursos e perspectivas. s/l: APEL.

BURTON, Adam (2013) Some Problems of Distribution for Independent Publishers and Independent Booksellers. Exhibition 'X-OPERATIVE – X Marks the Bökship', 17 November – 20 December 2013, London: Wysing Arts Centre, 1-8. In <https://bokship.files.wordpress.com/2013/11/some-problems-of-distribution-for.pdf>.

CARVALHO, A. (2012). Fontes de Financiamento e Comunicação do Setor Cultural e Criativo - Seis Estudos de Caso. Dissertação de Mestrado. Porto: FLUP. In https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=28317.

CRISTO, C. L. (2005) Estratégias para o desenvolvimento de produtos exclusivos. Diss. Mestrado. Minho: Universidade do Minho.

JUNTA CENTRAL (2015) Relatório 2014 – Corpo Nacional de Escutas. s/n: Corpo Nacional de Escutas – Escutismo Católico Português. In https://issuu.com/documentos-cne/docs/relatorio_2014.

FERREIRA, M. (2013) Comunicação no mercado livreiro – O Caso do Grupo LeYa. Relatório de estágio. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

FRANCISCO, Luís, O desempenho do CNE e a prestação de contas aos stakeholders. In Congresso 'Escutismo: Educar para a vida no século XXI', 1-4. In http://congresso.cne-escutismo.pt/Documentos/Comunica%C3%A7%C3%B5es_Congresso/3_Sociedade/Francisco.L.pdf.

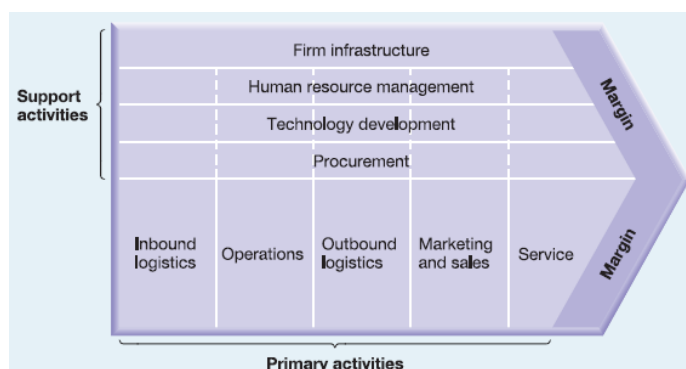
- FREITAS, Eduardo (2005) Algunos casos de piratería en internet. Pensar no Livro/Pensar el Libro 2, 1-5. In http://www.cerlalc.org/Revista_Pirateria/pdf/n_art11.pdf.
- FURTADO, José Afonso (2000). Os livros e as leituras: novas ecologias da informação. Lisboa: Livros e Leituras.
- HARARI, Pablo (2004) La edición independiente y la diversidad cultural: los riesgos del TLC. Pensar no Livro/Pensar el Libro 1, 1-2. In <http://www.cerlalc.org/revista/pdf/art03.PDF>.
- HONEBEIN, Peter C.; CAMMARANO, Roy F. (2005) Creating Do-It Yourself Customers: How Great Customer Experiences Build Great Companies. Mason/Ohio: Thomson.
- HONEBEIN, Peter C.; CAMMARANO, Roy F. (2006) «Customers at work». In Marketing Management 15.8, 26-31. In <https://www.wou.edu/~eltonm/Marketing%20Strategy/Customer%20at%20work.pdf>.
- IAPMEI; FCT; AdI; COMPETE (2013) Diagnóstico de apoio às Jornadas de Reflexão estratégica – Eixo 5: ICC – Indústrias Culturais e Criativas (documento 2). In Ciclo de Jornadas de Reflexão Estratégica: Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente. 6 de novembro de 2013. Coimbra: Universidade de Coimbra. In https://www.fct.pt/esp_inteligente/docs/IndustriasCriativas_ENEI_Coimbra.pdf
- INTERNATIONAL PUBLISHERS ASSOCIATION (IPA) – Annual Report October 2013 – October 2014. Disponível em <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjvzpW6o4fOAhXJHD4KHTygDTcQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.internationalpublishers.org%2Fimages%2Freports%2F2014%2FIPA-annual-report-2014.pdf&usg=AFQjCNHrnmhq1g8Nvjkc4iNSfl1vu0CQKQ&sig2=IL7A2GDh70WJxVMlUquO-w&bvm=bv.127521224,d.d24>.
- LEWKOWICZ, Luiza Alvares (2013) O Autor Sem Papel: Desafios da Autoria na Era Digital. Diss. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- LEGENDRE, Bertrand (2006) "Majors, indépendants et alternatifs: mutations des relations entre acteurs de la filière du livre en France", Colloque International 'Mutations des industries de la culture, de l'information et de la communication', 25-27 de setembro, França : La Plaine Saint-Denis.
- LISBOA, João; COELHO, Arnaldo; COELHO, Filipe; ALMEIDA, Filipe: Direção e Coordenação (2011) Introdução à Gestão das Organizações, Organização: António Martins e Núcleo de Administração de Empresas da FEUC. Porto: Vida Económica Editora.
- MALMIERCA, Marta (2005) Piratería editorial en Internet. Pensar no Livro/Pensar el Libro 2, 1-5. In http://www.cerlalc.org/Revista_Pirateria/pdf/n_art10.pdf.
- MASON, Jennifer (2002): "Qualitative Researching". London: Sage Publications.
- MATEUS, Augusto (coord.) (2010) O Sector Cultural e Criativo em Portugal – Relatório Final. Lisboa: Augusto Mateus & Associados. In file:///C:/Users/Ricardo/Downloads/i007250.pdf.
- MATOS, Nelson de (2001) "Fusões, aquisições, parcerias, internacionalização e grupos". In Diário Económico (suplemento mercado livro), 5 de julho, nº 2641, 30-31.

- MEDEIROS, Nuno (2012), Pluralidade, mudança e produção de valor na edição de livros: notas sobre a edificação social da cultura impressa. VII Congresso português de Sociologia. Universidade do Porto, 1-11. In http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP0870_ed.pdf
- NADAL, Jordi (2006) El precio fijo o los bombardeos desde 10.000 metros de altitude. Pensar no Livro/Pensar el Libro 4, 1-2. In http://www.cerlalc.org/revista_precio/pdf/art013.pdf.
- NEVES, José Soares; SANTOS, Jorge Alves; VAZ, Alexandra; CAMEIRA, Emanuel (2008) "O sector do livro em Portugal: Resultados preliminares de um inquérito em curso", VI Congresso Português de Sociologia, Lisboa: Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- NEVES, José Soares; SANTOS, Jorge Alves; LIMA, M^a João; VAZ, Alexandra; CAMEIRA, Emanuel (2012) Inquérito ao Sector do Livro: Parte I – Enquadramento e Diagnóstico. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais. In <http://www.gepac.gov.pt/gepac-oac/extra-04-pdf.aspx>.
- NEVES, José Soares; BEJA, Rui; SANTOS, Jorge Alves; SANTOS, Jorge Augusto (2014) Comércio livreiro em Portugal: Estado da arte na segunda década do século XXI. Lisboa: APEL.
- NEVES, José Soares (2015) Cultura de leitura e classe leitora em Portugal. *Sociologia, Problemas E Práticas*, 78, 67-86.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- ROBIN, Christian (2000) Pratiques de gestion éditoriale. Paris: Electre – Éditions du Cercle de la Librairie.
- ROCKETMILL (2016) The link is on life support – let's pull the plug. Uk: Rocketmill Digital Marketing, 1-8. In <https://www.rocketmill.co.uk/wp-content/uploads/2016/05/the-link-is-on-life-support.pdf>.
- RØNNING, Helge; SLAATTA, Tore (2011) Marketers, publishers, editors: Trends in international publishing. *Media, Culture & Society* 33(7), 1109-1120.
- SAPIRO, Gisèle The literary field between the state and the market. *Poetics* 31 (2003) 441-464. In https://www.academia.edu/14539013/The_literary_field_between_the_state_and_the_market.
- SCHIFFRIN, André (2006). O negócio dos livros. Como as grandes corporações decidem o que você lê. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.
- SCHIFFRIN, André (2011) O dinheiro e as palavras. São Paulo: BEI Comunicação.
- SICH, Verena (2006) O sistema de preços fixos do livro na Alemanha. Pensar no Livro/Pensar el Libro 4, 1-10. In http://www.cerlalc.org/revista_precio/n_articulo03.htm.
- STEPHENSON, Jonathan (2012) The renaissance of publishing using digital technologies. Magus Digital, 1-17. In <http://www.magusdigital.com/docs/RenaissancePublishingv1.1.5.pdf>.

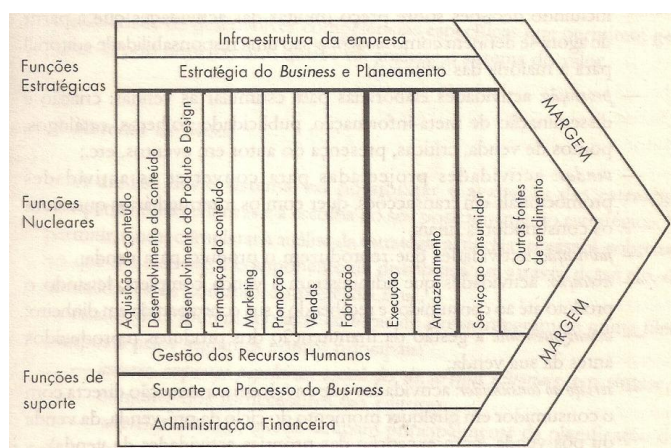
- URIBE, Richard; García de la Torre, María Antonia (2005) El Precio Fijo: una estrategia en pro de las librerías, *Pensar o Livro/Pensar el Libro* 4, 1-4. In http://www.cerlalc.org/revista_precio/pdf/art08.pdf.
- VITIELLO, G. (2001) The state and the content: electronic publishing and policy measures. In Hubler, A. *et alii*, *Electronic Publishing '01 – 2001 in the Digital Publishing Odyssey*. Amsterdam: IOS Press, 1-14. In https://books.google.pt/books?id=Wt-7G1csRIEC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=electronic+publishing+vitiello&source=bl&ots=ZWrW-Q3_ap&sig=QOf_p0oyV6pE5y-MUUiL-wka9o0&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiPg8SsnILOAhVNnRQKHTYyAcQQ6AEIJTAC#v=onepage&q=electronic%20publishing%20vitiello&f=false.
- WISCHENBART, Rüdiger (2013) *IPA Global – Publishing statistics*. Genebra: IPA.
- WISCHENBART, Rüdiger (coord.) (2016) *Global eBook 2016: A report on market trends and developments*. Vienna: Rüdiger Wischenbart Content and Consulting. In <http://www.book2look.com/embed/n5lvkJsWcF&euid=60488620&ruid=0&referurl=www.wischenbart.com&clickedby=H5D&bibletype=html5>.
- YIN, Robert K. (2003) *“Case Study Research –Design and Methods”*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- ZEFERINO, Edgar (coord.) (2014) *CNE em números 2013 – 90 anos - Caracterização da associação*. Lisboa: Corpo Nacional de Escutas - Escutismo Católico português. In file:///C:/Users/Ricardo/Downloads/cne_numeros_2013.pdf.

Anexo 1 – Cadeias de valor do livro

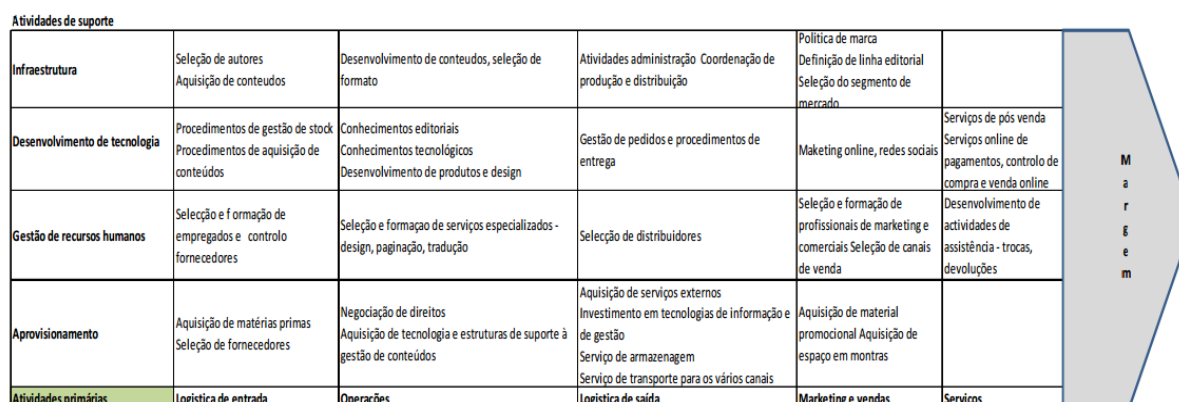
Cadeia de valor de Porter¹³⁸:



Cadeia de valor de Bide¹³⁹:



Cadeia de valor de Dubini¹⁴⁰:

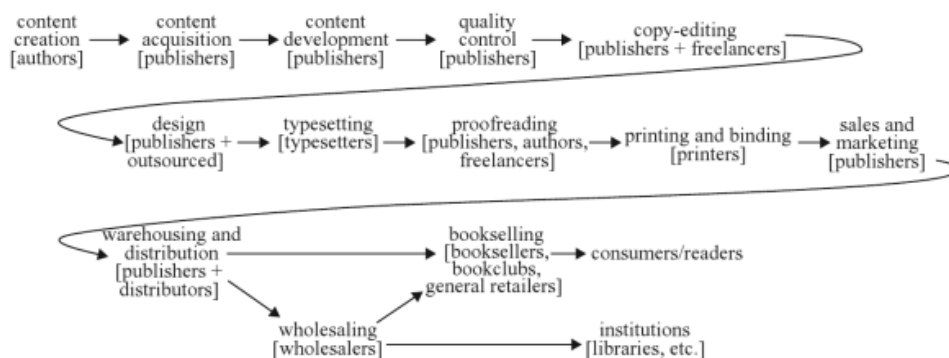


¹³⁸ Johnson *et alii*, 2005: 137.

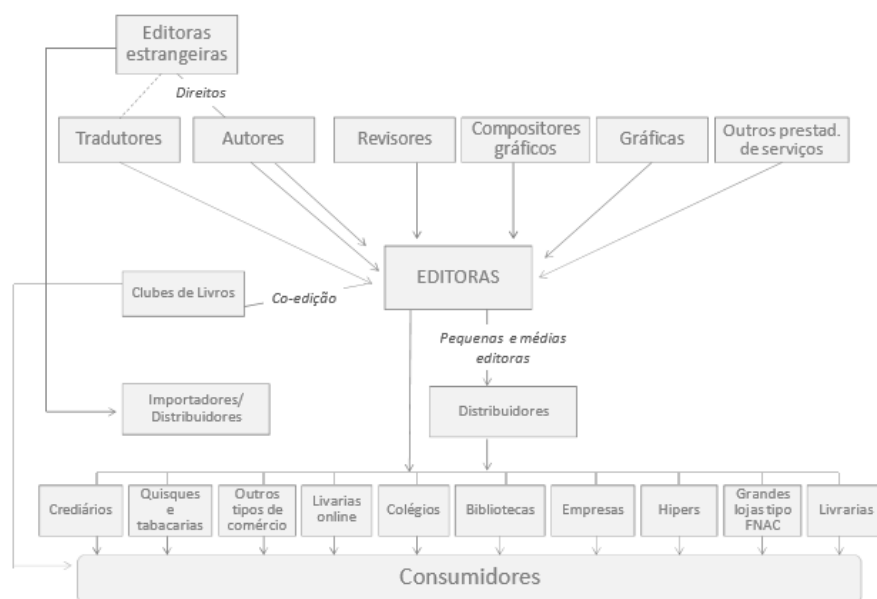
¹³⁹ Bide, 1997, in Furtado, 2000: 95.

¹⁴⁰ Manso, 2012: 50.

Cadeia de valor de Thompson¹⁴¹:



Cadeia de valor de Dionísio *et alii* ¹⁴²:



¹⁴¹ Thompson, 2012: 16.

¹⁴² Dionísio *et alii*, 2012: 22.

Anexo 2 - Estadísticas Eurostat

Eurostat - Data Explorer - Google Chrome

appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do

Important legal notice
v3.1.16-20160614-5608-PROD_EUROBASE
DATA-EXPLORER_PRODmanaged22

Explanatory texts (metadata) Information Download Preview Bookmark Demo Help Login

Annual detailed enterprise statistics for services (NACE Rev. 2 H-N and S95) [sbs_na_1a_se_r2]
Last update: 25-07-2016

Table Customization [show](#)

TIME + GEO + Classification of economic activities - NACE Rev.2
+ Economical indicator for structural business statistics
Number of enterprises

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Czech Republic	:	:	:	:	;(u)	;(u)	;(u)	;(u)	;(u)	;(u)
Denmark	:	:	:	456	457	472	456	427	398	:
Germany (until 1990 former b	:	:	:	1,703	1,866	1,849	1,610	1,703	1,755	:
Estonia	:	:	:	146	128	124	135	153	166	:
Ireland	:	:	:	;(c)	;(u)	;(u)	;(u)	;(u)	:	:
Greece	:	:	:	1,273	1,262	1,149	1,149	1,126	1,124	:
Spain	:	:	:	;(u)	;(u)	;(u)	;(u)	;(u)	;(u)	:
France	:	:	:	;(u)	3,377	4,192	5,093	4,013	4,878	4,085
Croatia	:	:	:	529	543	491	460	449	420	386
Italy	:	:	:	2,229	2,141	2,132	2,134	2,083	2,064	:
Cyprus	:	:	:	21	23	21	22	20	;(c)	:
Latvia	:	:	:	121	114	112	104	106	111	:
Lithuania	:	:	:	182	171	157	159	161	150	159
Luxembourg	:	:	:	22	17	21	22	22	23	:
Hungary	:	:	:	1,326	1,276	1,369	1,348	1,285	1,244	:
Malta	:	:	:	28	23	21	;(u)	;(cu)	;(u)	:
Netherlands	:	:	:	1,435	1,478	1,730	1,732	1,770	2,058	:
Austria	:	:	:	333	322	341	335	340	353	356
Poland	:	:	:	3,035	2,291	2,133	2,019	2,179	2,164	:
Portugal	:	:	:	441	448	451	458	442	407 (p)	423
Romania	:	:	:	1,092 (p)	1,071 (p)	890	788	806	799	:
Slovenia	:	:	:	100	105	113	116	127	125	:






























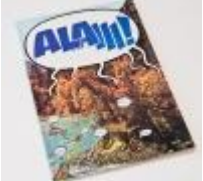
Available flags:
b break in time series c confidential d definition differs, see metadata
e estimated f forecast i see metadata (phased out)
n not significant p provisional r revised
s Eurostat estimate (phased out) u low reliability z not applicable




Special values:
: not available

Source of data: Eurostat








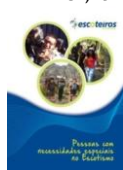


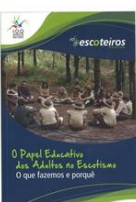

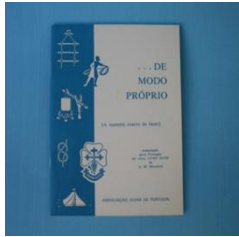

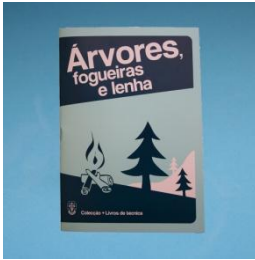

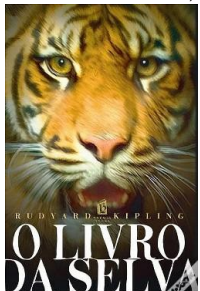
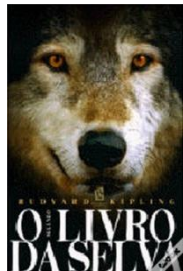
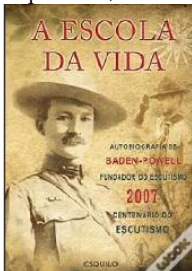

PT 16:15

**Anexo 3 – Exemplos de livros escutistas atualmente vendidos
(com referência ao preço praticado)**

Técnica escutista				
<p>Construções com Histórias - € 8,00 JR Leiria</p> 	<p>Acampamento de Lobitos € 1,00</p> 	<p>Capa Fichas de Segurança - € 3,00</p> 	<p>Nós e Nós € 3,00</p> 	<p>Nós e as Construções 2.00€</p> 
Sugestão de atividades				
<p>Jogos de Socorrismo para Escuteiros JR Coimbra</p> 	<p>1001 Actividades para Escuteiros € 5,00</p> 	<p>Jogos para Exploradores € 5,00</p> 	<p>Oportunidades Educativas - Projetos Ambiente - € 1,00</p> 	<p>Fichas de Caçada € 5,00</p> 
Educação Ambiental				
<p>Programa Escutismo Mundial para Ambiente - € 2,00</p> 	<p>Flora e Fauna - Drave € 5,00</p> 	<p>Ajuda a Salvar o Mundo € 7,00</p> 	<p>Alterações Climáticas Age Agora! € 5,00</p> 	<p>Escuteiro Global € 8,00</p> 
Formação de adultos				
<p>Pela Educação à Liberdade - € 7,20</p> 	<p>Adultos no Escutismo € 1,00</p> 	<p>Auxiliar do Chefe Escuta - € 2,70</p> 	<p>Recrutamento e Percurso Inicial de Formação - € 10,00</p> 	<p>Sistema de Patrulhas € 2,00</p> 
<p>Sabedoria da Selva € 3,50</p> 	<p>Manual Dirigente 10 (vários - 10) - € 2,00</p> 	<p>Projecto educativo do CNE - € 13,50</p> 	<p>Importantes são os Jovens - € 5,00</p> 	<p>Mística e Simbologia € 1,50</p> 
<p>Conselho de Guias € 2,00</p> 	<p>Sistema de Formação de Adultos - € 1,20</p> 	<p>Escutismo e Desenvolvimento Espiritual - € 3,50</p> 	<p>Manual do Lobito € 3,00</p> 	<p>Alaii € 1,60</p> 

Livros de atividades e formação para as secções				
Manual dos Imaginários - € 5,00 	Ba e o Pata Tenra € 3,50 	Caderno de Função Tesoureiro (8 livros) € 2,00 	Caderno das Descobertas - Exploradores € 8,00 	Caderno de Caça - Lobitos € 4,50 
As Canções do Bá € 7,00 	Diário de Percurso - Caminheiros - € 6,00 	Diário de Vivências - Pioneiros - € 8,00 	Manual Flotilha Tripulante - € 6,00 	Caderno Chefe de Clã € 6,50 
Manual do Guia de Patrulha - 3.00€ 	Fichas Totens € 3,00 	Kit CCE - IVª. Secção € 16,50 	A Caminho do Triunfo - € 6,50 	Escutismo para Rapazes - € 4,50 
Educação para os valores				
Basta Passar a Ponte € 5,50 	Aventura da Fé (A) € 1,50 	Caminhar com Abraão - € 1,70 	Corpo e Alma 6 € 1,00 	Edificar com Francisco - € 1,80 
Rasto Fundador € 3,00 	Livro do Visionário JR Aveiro - € 10.00 	Espiritualidade Caminho - € 3,50 	Lei do Escuta (A) € 6,50 	Novo Testamento – CNE - 1.50€ 
Vida e obra de Baden-Powell e História e funcionamento do CNE				
CNE e a Protecção Civil € 2,00 	CNE-Uma História Factos € 5,00 	Cne, Portugal e Escutismo € 14,00 	BP Cidadão do Mundo € 4,00 	BP Hoje € 3,50 

Outros livros não editados pelo CNE

<p>Mini Manual de Técnica Escutista Colecção Hipopótamo €5,00</p> 	<p>Mini-Enciclopedia Escutista Colecção Hipopótamo € 5,00</p> 	<p>Impele a Tua Própria Canoa Colecção Hipopótamo €5,00</p> 	<p>Cartas a um Chefe Colecção Hipopótamo €5,00</p> 
<p>Seguir o Guia - Pedro Alves (Colecção Hipopótamo) €10,00</p> 	<p>Escotismo Para Rapazes Baden-Powell AEP - 15,00€</p> 	<p>Cancioneiro AEP - €11,20</p> 	<p>Pessoas com necessidades especiais no Escotismo AEP - €2,75</p> 
<p>Bullying - O que todos devem saber num Grupo de Escoteiros AEP - €2,75</p> 	<p>Introdução ao Coaching no Escotismo - Como posso chegar lá? AEP - €4,40</p> 	<p>O papel Educativo dos Adultos no Escotismo AEP - €4,40</p> 	<p>Para ti chefe de patrulha (Unid) AGP - €3</p> 
<p>De modo próprio AGP - €1</p> 	<p>Técnicas de Orientação AGP - €2</p> 	<p>Árvores, fogueiras e lenha AGP - €1</p> 	<p>O Livro dos Escuteiros , 100 anos da AEP – 90 anos do CNE - Marta Reis Oficina do Livro - € 15,90</p> 
<p>O Livro da Selva , Rudyard Kipling Livros do Brasil - 12,00€</p> 	<p>O Segundo Livro da Selva, Rudyard Kipling Livros do Brasil - 12,00€</p> 	<p>A Escola da Vida, Robert Baden-Powell Ésquilo - 18,17€</p> 	<p>Discípulos de Baden-Powell – Sociologia das Representações e das Expectativas do Escutismo em Portugal, de Rui Leandro Maia, UFP - 15,00€</p> 

Anexo 4 – Questionário ‘Colecção Hipopótamo’

Origem

1. Colecção Hipopótamo – o que é?
2. Por que razão nasceu?
3. Editora (empresa formada), edição de autor, marca?
4. Qual a sua constituição? (que membros tem, como se dividem dentro da empresa/editora, quem toma decisões)
5. Que dificuldades encontraram a este nível?

Política editorial e público-alvo

6. Há uma política editorial? (O que publicam, quando publicam, como escolhem autores e temas)
7. Que dificuldades encontram a este nível?

Edição

8. O que editam na atualidade?
9. O que pretendem editar no futuro?
10. Como verificam as necessidades do mercado?
11. Qual o número de exemplares em cada tiragem?
12. Que pagamentos são efetuados (DA? Direitos de tradução? Design?)
13. Como estabelecem o preço de cada livro?
14. Que dificuldades encontram a este nível?

Distribuição e livreiros

15. Como se processa a distribuição?
16. Qual a relação com outras editoras? (distribuem pelos mesmos canais ou têm distribuição própria, há ou não protocolos)
17. Que público-alvo têm? (escuteiros, sociedade civil,...)
18. Há plano de marketing? (Como atingem o público-alvo)
19. Que dificuldades encontram a este nível?

Perspetivas futuras

20. Que perspectivas de futuro há? Há planos de expansão?

Origem

1. Coleção Hipopótamo – o que é?

Neste momento é uma coleção de livros que procura corresponder a algumas necessidades que escuteiros e dirigentes sentem nas suas atividades escutistas.

2. Por que razão nasceu?

Há uns anos, durante as atividades escutistas, sentiu-se necessidade de determinados livros que não existiam. Diversos contactos com dirigentes confirmaram a existência de várias carências a este nível. Pensou-se, então, em elaborar livros para o CNE, e para o Escutismo em geral, que dessem resposta às necessidades sentidas, em especial porque, ao longo de vários anos, o CNE demonstrou não ter interesse e/ou capacidade para os produzir.

3. Editora (empresa formada), edição de autor, marca?

Neste momento, trata-se de uma empresa em nome individual que se dedica à produção de livros de âmbito escutista, tanto de autor, como traduções. Não é ainda uma editora, dado que ainda não compensa. Possui uma marca, a 'Coleção Hipopótamo'. Esta marca está registada.

4. Qual a sua constituição? (que membros tem, como se dividem dentro da empresa/editora, quem toma decisões)

Ainda que se trate de uma empresa em nome individual, neste momento há dois autores que nela colaboram e que tomam em conjunto todas as decisões. Sempre que é necessário contrata-se em regime de *freelancer* diversos serviços: tradução, revisão de texto, *design*, etc. Também a impressão e o transporte para distribuição são contratados a empresas especializadas.

5. Que dificuldades encontraram a este nível?

A ausência de conhecimentos vários acerca do mundo editorial, tanto a nível legal – ISBN, Depósito Legal, Direitos de Autor, impostos a pagar, etc. –, como da própria edição – programas informáticos que podiam ser utilizados, as diversas formas de produção do livro (papel a usar, impressão, acabamentos, tipo de capas, etc.).

No início, foi também difícil perceber se os livros teriam viabilidade. Tal só se tornou claro depois do interesse manifestado pelos CTT em vender a 'Mini-enciclopédia escutista', a que se seguiu o interesse demonstrado pela Bertrand e pela FNAC (onde os livros chegaram a ser comercializados).)

Sentiu-se também alguma inércia do DMF-N no que toca à publicitação das obras junto dos DMF-R, daí a opção posterior de fazer a distribuição e o contacto diretos com os DMF-R.

Política editorial e público-alvo

6. Há uma política editorial? (O que publicam, quando publicam, como escolhem autores e temas)

Existe uma política editorial definida: neste momento, a 'Coleção Hipopótamo' não abrange todo o espectro possível de livros (por exemplo, não abrange biografias de antigos escuteiros ou livros históricos), procurando-se que esteja relacionada apenas com livros de manifesto interesse para as

atividades (como livros técnicos ou de reflexão pedagógica). Por agora, não se têm procurado novos autores (mas há autores a procurar a empresa), dado que há material suficiente a ser produzido.

7. Que dificuldades encontram a este nível?

Neste momento, não há capacidade para abarcar todos os projetos pensados devido ao tempo tomado por outras obrigações profissionais. Assim, o aparecimento de novos livros decorre de forma mais lenta do que se gostaria.

Edição

8. O que editam na atualidade?

Cinco livros: ‘Mini-enciclopédia escutista’, ‘Mini manual de técnica escutista’, ‘Cartas a um Chefe’, ‘Impele a tua própria canoa’, ‘Seguir o guia’. Para além disto, a empresa também comercializa alguns acessórios: um escalímetro, um *kit* de discos de cifras e capas em pele ou cortiça para livros.

9. O que pretendem editar no futuro?

Mais livros, tanto edições de autor, como traduções, e também jogos de tabuleiro e kits para jogos.

10. Como verificam as necessidades do mercado?

Neste momento, e dadas as carências sentidas (e que ainda não foram colmatadas na totalidade), não há necessidade de auscultar o mercado. As carências foram sentidas tanto na primeira pessoa dos autores, como em contactos com escuteiros e dirigentes em atividades escutistas (de campo e formativas), sendo também fáceis de identificar através da lista de publicações comercializadas nos DMF. Contudo, é sempre possível contactar os autores através do site da ‘Coleção Hipopótamo’, onde é incentivado o envio de comentários e sugestões, tendo já sido recebidas recomendações para a criação de outras obras por ocasião dos lançamentos que fomos fazendo.

11. Qual o número de exemplares em cada tiragem?

Depende do público-alvo a que se destina o livro. Assim, o ‘Mini manual de técnica escutista’ tem uma tiragem de 5000 exemplares (indo já na terceira edição), ao passo que os restantes têm uma tiragem de 1000 exemplares. Por norma, estuda-se a viabilidade tendo em conta o público-alvo e, a partir daí, estabelece-se a tiragem.

12. Que pagamentos são efetuados (DA? Direitos de tradução? Design?)

Todos os pagamentos legais são efetuados e a empresa passa fatura pelos serviços prestados. Os serviços contratados (traduções, ilustrações, impressão, etc.), são pontuais e pagos uma única vez.

13. Como estabelecem o preço de cada livro?

À exceção do livro ‘Seguir o guia’, cuja produção foi mais cara, os restantes livros custam 5 euros, para que sejam acessíveis ao maior número de pessoas. Para que tal seja possível foram tidos em conta vários pormenores, como o tamanho, tipo de papel e o tipo de capa, com o objetivo de reduzir custos e garantir uma margem de lucro aceitável, mantendo um preço de venda ao público “simpático”.

14. Que dificuldades encontram a este nível?

Há falta de tempo para trabalhar no processo de edição de novos livros e ainda dificuldade em encontrar prestadores de serviços (tradutores, *designers*, etc.) que cumpram os prazos estabelecidos.

Distribuição e livreiros

15. Como se processa a distribuição?

Neste momento, os livros são vendidos nas lojas escutistas (a distribuição é feita por contacto direto com os DMFs), sendo os livros entregues através de uma transportadora. Também há venda na Bertrand de Aveiro e Leiria e venda online. No caso do 'Mini manual de técnica escutista', há protocolos para adaptação à realidade da AEP e tradução para espanhol.

16. Qual a relação com outras editoras? (distribuem pelos mesmos canais ou têm distribuição própria, há ou não protocolos)

Já houve livros à venda na Bertrand e FNAC, mas as margens pedidas por estas empresas, a que acrescia o custo de entrega e recolha dos exemplares, não compensavam, pelo que se optou por desistir da venda em grandes retalhistas. No entanto, mantém-se um protocolo com a Bertrand, onde se fazem todos os novos lançamentos.

17. Que público-alvo têm? (escuteiros, sociedade civil,...)

Na atualidade, o público-alvo é constituído sobretudo por escuteiros e dirigentes, mas há livros que podem ser de interesse para pais e público em geral (como a 'Mini-enciclopédia escutista'), que também podem comprar os livros. Em termos escutistas, o alvo são os cerca de 14000 associados que mudam todos os anos (cerca de 20% do efetivo do CNE renova-se anualmente).

18. Há plano de marketing? (Como atingem o público-alvo)

Há um plano muito básico, que passa por publicitar os livros através do *site* e das redes sociais. A isto acrescem os lançamentos de novos livros, que são sempre feitos na Bertrand de Aveiro.

19. Que dificuldades encontram a este nível?

Não tem sido possível investir mais na área do Marketing, dado que neste momento ainda não existe um catálogo robusto nem há capacidade para abarcar mais mercado (há bastantes encomendas, individuais, de agrupamentos ou secções). Por outro lado, tem sido difícil conseguir a publicitação através dos canais oficiais do CNE.

Perspetivas futuras

20. Que perspectivas de futuro há? Há planos de expansão?

Há planos de expansão, que estão condicionados pela construção de um catálogo robusto que, quando constituído, possibilitará o crescimento da empresa. A isto acresce a criação de recursos técnicos e didáticos, cuja necessidade também se faz sentir. Quando o catálogo for uma realidade, pretende-se investir em publicidade e promover o crescimento, para que a empresa se possa converter numa editora. Para além disto, há contactos para venda de livros em Espanha, sendo que a AEP também já os comercializa (com as devidas alterações em relação à nomenclatura utilizada pela associação).

Anexo 5 – Respostas aos inquéritos realizados

No âmbito deste Projeto, foram elaborados dois inquéritos destinados a apurar qual a perceção que os principais públicos-alvo das edições escutistas – escuteiros, dirigentes e encarregados de educação – têm da realidade editorial escutista e que necessidades sentem.

Estes inquéritos foram realizados via eletrónica, tendo sido estabelecidos contactos com dirigentes ou estruturas diretivas do CNE (através do correio eletrónico, telefone ou redes sociais) que os fizeram chegar aos destinatários pretendidos. No total, foram obtidas 425 respostas válidas no inquérito destinado a elementos efetivos do CNE e 101 no inquérito destinado a Encarregados de Educação.

Na secção subsequente é apresentada a estrutura dos inquéritos de seguida, a que se segue uma análise estatística dos mesmos.

A. Estrutura dos inquéritos realizados

A.1 Inquérito aos Encarregados de Educação

Os pais e as edições do CNE

Idade

18-25	31-35	41-45	51-55
26-30	36-40	46-50	56-60

Sexo

Feminino	Masculino
----------	-----------

Região a que pertence o Agrupamento do(s) seu(s) educando(s)

Núcleo a que pertence o Agrupamento do(s) seu(s) educando(s), se existir

Quantos educando(s) tem nos Escuteiros?

1	3	5 ou mais
2	4	

Em que secção/secções estão?

1ª Secção	2ª Secção	3ª Secção	4ª Secção
-----------	-----------	-----------	-----------

Considera que o CNE edita um número adequado de publicações?

Sim	Não	Não sei
-----	-----	---------

Considera que as publicações do CNE estão, no geral, adequadas aos tempos de hoje?

Sim	Não	Não sei
-----	-----	---------

Considera que o CNE tem suficientes publicações destinadas às crianças/adolescentes/jovens?

Sim Não Não sei

Se pudesse recomendar a publicação de livros destinados às crianças/adolescentes/jovens, que temas gostaria que fossem abordados?

Considera que o CNE tem suficientes publicações destinadas aos pais/Encarregados de Educação dos escuteiros?

Sim Não Não sei

Se pudesse recomendar a publicação de livros destinados aos pais/Encarregados de Educação dos escuteiros, que temas gostaria que fossem abordados?

Já comprou livros do CNE?

Sim Não

Se sim, por que razão comprou esses livros?

Foram recomendados pelos chefes da secção
 Foram recomendados por outros Encarregados de Educação
 Porque foi pedido pelo(s) meu(s) educando(s)
 Porque achei a temática interessante e resolvi comprar
 Para conhecer melhor o Escutismo ou o CNE

Se sim, quantos livros, em média, costuma comprar por ano?

1 3 5 ou mais
 2 4

Se sim, quanto dinheiro gasta, em média, por ano, em livros editados pelo CNE?

1 a 5 euros 11 a 15 euros 21 a 25 euros Mais de 31 euros
 6 a 10 euros 16 a 20 euros 26 a 30 euros O que for necessário

Se sim, para quem comprou os livros?

Para o(s) meus(s) educando(s) Para oferecer a outras crianças/adolescentes/jovens
 Para mim Para oferecer a outros adultos

Considera que os livros do CNE são caros ou baratos?

Caros Baratos Não sei

Considera que o CNE deveria oferecer alternativas ao livro em papel, através da edição eletrónica (e-book), por ex.?

Sim Não

O que gostaria que o CNE oferecesse também?

Jogos físicos (em papel, plástico, etc.) Jogos eletrónicos
 Aplicações para telemóvel Pósteres, cartazes, etc.
 Outros

Se respondeu 'Outros', por favor, indique quais.

Observações

A.2 Inquérito a Escuteiros e Dirigentes do CNE

As edições do CNE

Idade

11-15	21-25	31-35	41-45	56-60	61-65	71-75
16-20	26-30	36-40	46-50	51-55	66-70	

Sexo: Feminino

Masculino

Região

Açores	Braga	Guarda	Madeira	Santarém	Macau
Algarve	Bragança	Lamego	Portalegre – Castelo Branco	Setúbal	Genebra
Aveiro	Coimbra	Leiria	Viana do Castelo	Vila Real	Zurique
Beja	Évora	Lisboa	Porto	Viseu	Junta Central

Núcleo (se aplicável)

Açores - Faial	Braga - Cego do Maio	Coimbra - Mondego Sul	Porto - Centro Norte
Açores - Graciosa	Braga - Fafe	Lisboa - Barra	Porto - Cidade do Porto
Açores - Pico	Braga - Famalicão	Lisboa - Lisboa Ocidental	Porto - Douro Sul
Açores - Santa Maria	Braga - Guimarães	Lisboa - Lisboa Oriental	Porto - Este
Açores - São Jorge	Braga - Póvoa do Lanhoso	Lisboa - Moinhos de Vento	Porto - Litoral
Açores - São Miguel	Braga - Vieira do Minho	Lisboa - Oeste	Porto - Norte
Açores -Terceira	Braga - Vila Verde	Lisboa - Serra da Lua	Porto - Terras de Santa
Braga - Barcelos	Coimbra - Beira Mar	Lisboa - Solarius	Maria
Braga - Braga	Coimbra - Centro-Norte		

Situação no CNE

Escuteiro

Dirigente

Candidato a dirigente

Como entrou para o CNE?

Na infância/adolescência

Fui convidado, na idade adulta

Fui convidado, depois de um filho entrar para os escuteiros

Ofereci-me como voluntário

Secção em que desenvolve a sua atividade no CNE:

1ª secção

2ª secção

3ª secção

4ª secção

Desenvolve a sua atividade no CNE noutra área, como Serviços do Agrupamento, Serviços Regionais/de Núcleo ou Serviços Centrais?

Sim

Não

Se sim, onde a desenvolve?

Nos serviços do Agrupamento

Nos serviços regionais/de núcleo

Nos serviços centrais

Considera que o CNE edita um número adequado de publicações?

Sim

Não

Considera que as publicações do CNE estão, no geral, adequadas aos tempos de hoje?

Sim

Não

Considera que o CNE oferece, nos DMFs, publicações de outras editoras capazes de suprir lacunas existentes?

Sim

Não

Considera que o CNE tem suficientes publicações destinadas à formação dos seus adultos?

Sim Não

Se pudesse recomendar a publicação de livros destinados à formação dos Dirigentes, que temas gostaria que fossem abordados?

Considera que o CNE tem suficientes publicações destinadas às crianças/adolescentes/jovens?

Sim Não

Se pudesse recomendar a publicação de livros destinados às crianças/adolescentes/jovens, que temas gostaria que fossem abordados em cada secção?

Considera que o CNE tem suficientes publicações destinadas aos pais/Encarregados de Educação dos escuteiros?

Sim Não

Se pudesse recomendar a publicação de livros destinados aos pais/Encarregados de Educação dos escuteiros, que temas gostaria que fossem abordados?

Considera que os livros do CNE são caros ou baratos?

Caros Baratos

Quantos livros editados pelo CNE costuma comprar por ano?

0	Mais de 10.
1-2	Compro tudo ou quase tudo.
3-4	Compro quando necessito ou me interessam.
5-6	Compro quando há novidades.
7-8	Não compro, uso os que são comprados pelo
9-10	Agrupamento/Serviços onde trabalho.

Quanto dinheiro gasta, em média, por ano, em livros editados pelo CNE?

Não compro.	16-20 euros	51-60 euros	Não sei, não contabilizo.
1-5 euros	21-30 euros	61-70 euros	Compro quando me interessa, o preço
6-10 euros	31-40 euros	Mais de 70 euros	não é o mais importante.
11-15 euros	41-50 euros		

Considera que o CNE deveria oferecer alternativas ao livro em papel, através da edição eletrónica (e-book), por ex.?

Sim Não

Considera que o CNE deveria diversificar os materiais didáticos que oferece?

Sim Não

O que gostaria que o CNE oferecesse também?

Jogos físicos (em papel, plástico, etc.)	Jogos eletrónicos	
Aplicações para telemóvel	Pósteres, cartazes, etc.	Outros

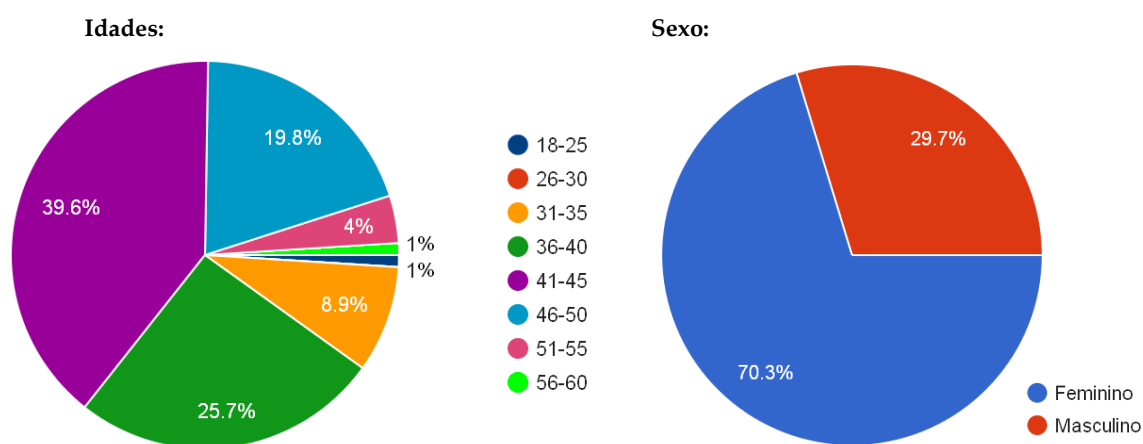
Se respondeu 'Outros', por favor, indique quais.

Observações

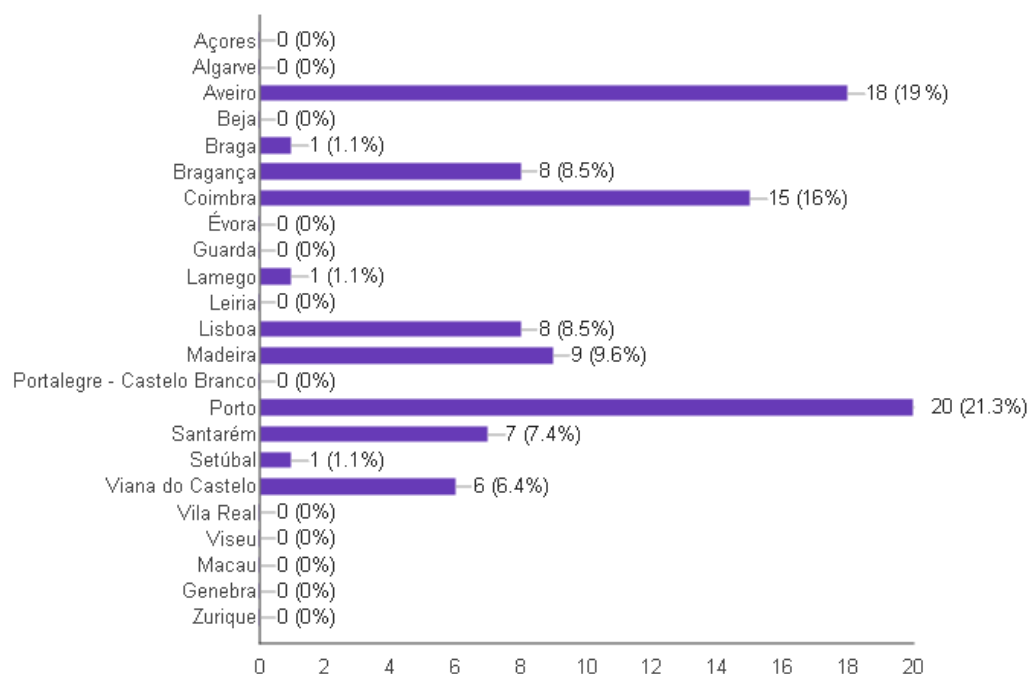
B. Análise estatística dos inquéritos realizados

B.1 Inquérito aos Encarregados de Educação

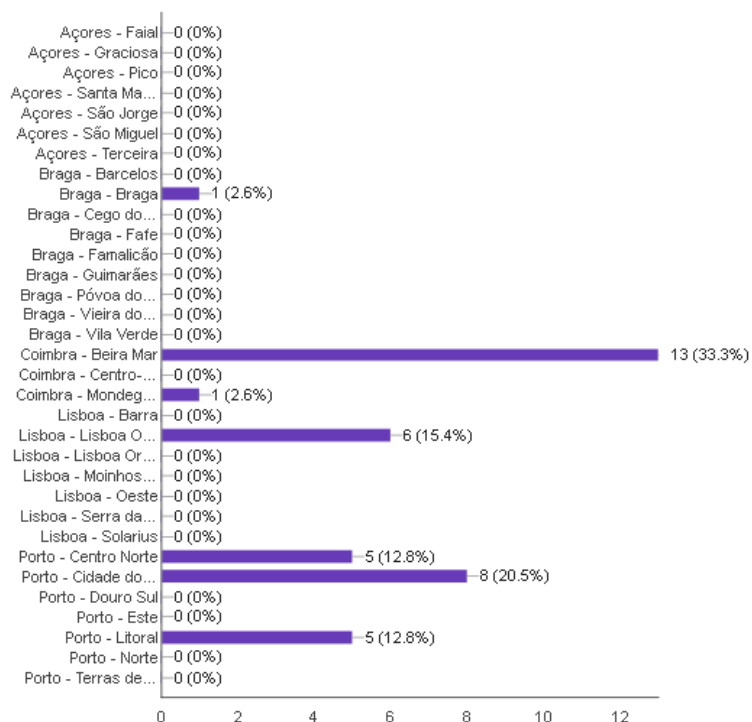
Os pais e as edições do CNE



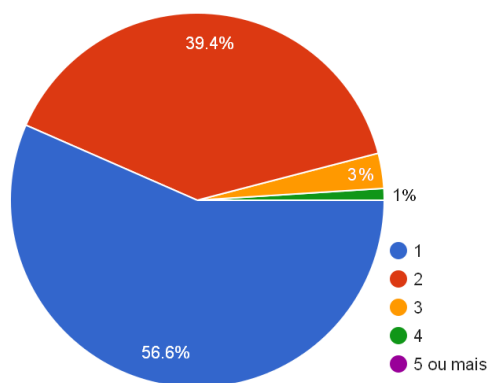
Região a que pertencem os educandos:



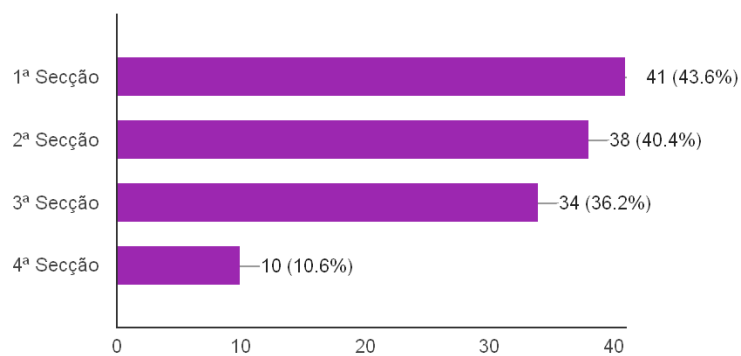
Núcleo a que pertencem os educandos (se existir):



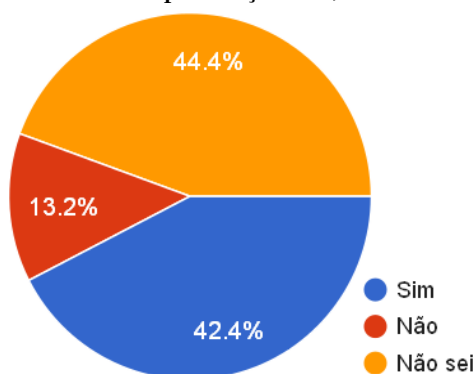
Número de filhos escuteiros:



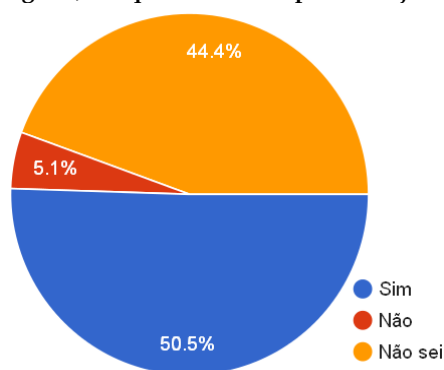
Secção em que se inserem



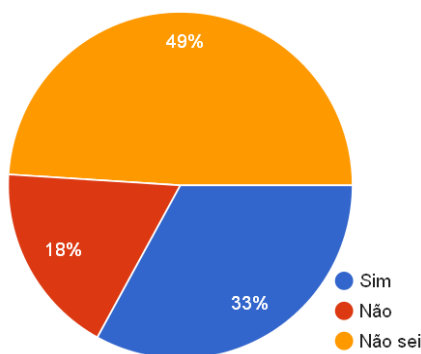
Considera que o CNE edita um número adequado de publicações? 99,9



Considera que as publicações do CNE estão, no geral, adequadas aos tempos de hoje?



Considera que o CNE tem suficientes publicações destinadas às crianças/adolescentes/jovens?

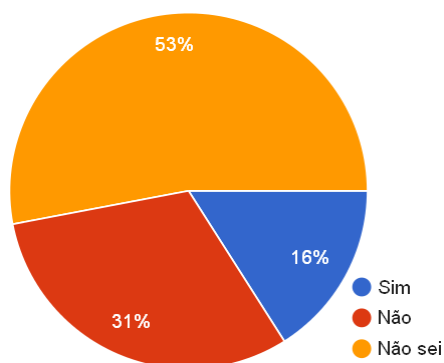


Se pudesse recomendar a publicação de livros destinados às crianças/adolescentes/jovens, que temas gostaria que fossem abordados?

- a) Valores
 - Civismo e cidadania.
 - Valores Morais, Saber estar, Valores e práticas.
 - Comportamento, solidariedade.
 - Respeito pelos outros.
 - Amizade.
 - Solidariedade, respeito e partilha.
- b) Desenvolvimento Pessoal:
 - Princípios, valores /Sentimentos e emoções.
 - Crescimento individual.
 - Crescer saudável, para uma cidadania responsável, autonomia e independência (como conquistar).
 - Motivação e Autonomia.
 - A fase da adolescência.
 - Vida saudável, formação humana, autoconfiança.
 - Relacionamento intrapessoal, inteligência emocional.
 - O respeito ao seu semelhante, a relação com Deus, a relação com os pais; Família.
 - Os temas como a "amizade que perdura no tempo".
 - Adolescência seus obstáculos e soluções.
 - Relacionamentos interpessoais, crescer com moral e valores.
 - Valores morais, a adolescência, *bullying*, amizade, lidar com rejeição, liderança.
 - Dar valor ao apoio que os pais dão aos filhos, namoro, futuro, sexo.

- c) Comportamentos de risco:
 Toxicodependência, alcoolismo, outros vícios entre jovens, *bullying*.
 Sexualidade responsável.
 Os temas como "não ir atrás dos outros, resistindo às tentações do que hoje é considerado normal".
 Segurança e alimentação.
- d) Relação com o meio
 Meio ambiente, respeito pelo planeta, Ecologia.
 Responsabilidade pelo meio ambiente.
 Ciência.
 O quotidiano e a atualidade.
 O estar em sociedade, Problemas sociais.
- e) Questões escutistas:
 Temas que tivessem a ver como escutismo.
 Aventuras; Regras de sobrevivência, regras escuteiros (quando se ganha insígnias, o que são as noites de Campo, as diferenças entre o Acagroup, efe,....).
 Os adolescentes e o escutismo.
 Escutismo há uns anos atrás.
 O que é ser escuteiro/Tudo para seres escuteiro.
 O que é/ ou como se faz o escutismo nos dias de hoje.
- f) Outros:
 Partilha de conhecimento e experiências.
 Sobre educação.
- g) Desconhecimento/respostas gerais:
 Confesso não conhecer muito bem o que eles necessitam e o que já dispõem.
 Não tenho conhecimento de nenhuma edição.
 Não sei.
 Um pouco de tudo.

Considera que o CNE tem suficientes publicações destinadas aos pais/Encarregados de Educação?

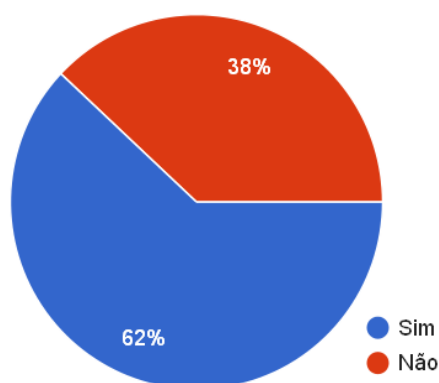


Se pudesse recomendar a publicação de livros destinados aos pais/Encarregados de Educação dos escuteiros, que temas gostaria que fossem abordados?

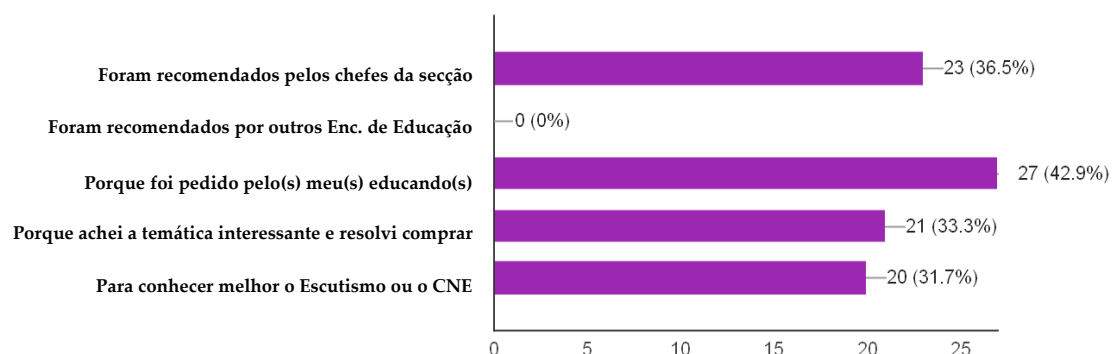
- a) Educação para os valores
 Valores Morais e Saber estar.
 Educação, cultura, valores, cidadania e civismo.
 Solidariedade, amizade, respeito e partilha.
 Relacionamentos interpessoais, crescer com moral e valores, liderança.

- b) Relação educativa:
 Que pais sois vós.
 Família, Relação educativa.
 Como lidar com os filhos adolescentes (a fase da adolescência).
 Sobre os problemas dos filhos: os problemas dos jovens entre si e a sua relação com os adultos.
 Lidar com crianças difíceis e a rebeldia de adolescentes.
 Como lidar com as diferentes idades, amizades.
 Crescer saudável, para uma cidadania responsável, autonomia e independência (como conquistar)).
- c) Desenvolvimento físico:
 Saúde, desporto, sexualidade, drogas.
- d) Relação com o meio
 Temáticas de fé e de inclusão social, temáticas sobre a atualidade.
 Aspetos de ordem social com uma abordagem de cidadania onde cada um se apresenta como uma peça do puzzle que é Portugal contribuindo todos para o reforço da nossa identidade enquanto país e enquanto legados culturais do passado.
- e) Questões escutistas:
 Como ser Pai/Encarregado de Educação de um Escuteiro, o papel dos pais no Escutismo.
 O que é ser um pai de um escuteiro?
 Como lidar com jovens escuteiros.
 Como motivar os educandos e como participar ativamente na vida escutista.
 O que é o escutismo/CNE.
 Organização do CNE, objetivos e regras do escutismo.
 Princípios e organização, rotinas e regras no escutismo.
 O escuteiro na sociedade, como entendê-los.
 O que é o escutismo, o papel das atividades escutista, aventuras, o que fazem nas reuniões.
 Atividades práticas dos escuteiros (canções/jogos).
 Atividades dos escuteiros e o papel/participação dos pais nessas mesmas atividades.
 Regras e valores dos escuteiros, hierarquias, significado das insígnias.
 Publicações sobre escutismo e os filhos.
 Temas relacionados com o funcionamento do escutismo.
- f) Desconhecimento/respostas gerais:
 Nunca vi livros para os pais.
 Não tenho conhecimento.
 Não sei.
 Um pouco de tudo.

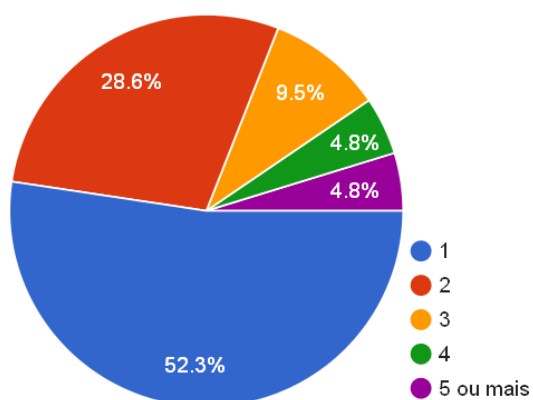
Já comprou livros do CNE?



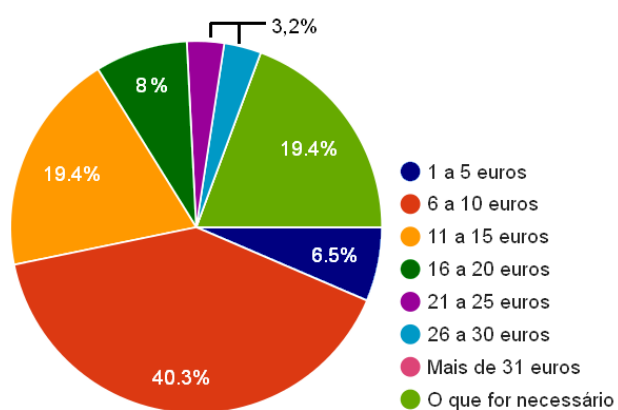
Se sim, por que razão comprou esses livros?



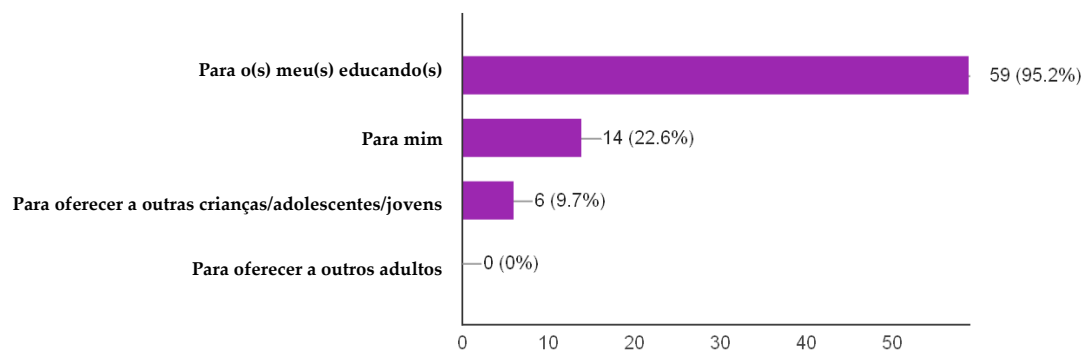
Se sim, quantos livros, em média, costuma comprar por ano?



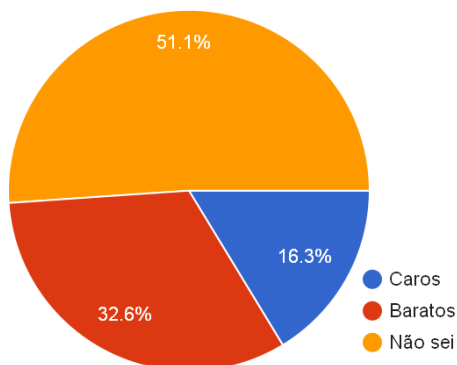
Se sim, quanto dinheiro gasta, em média, por ano, em livros editados pelo CNE?



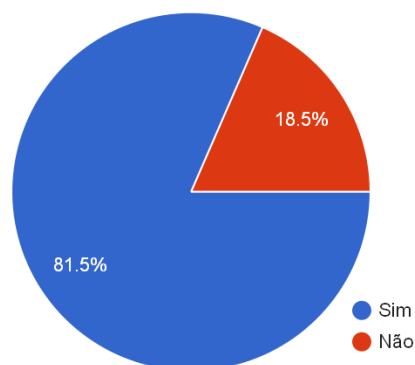
Se sim, para quem comprou os livros?



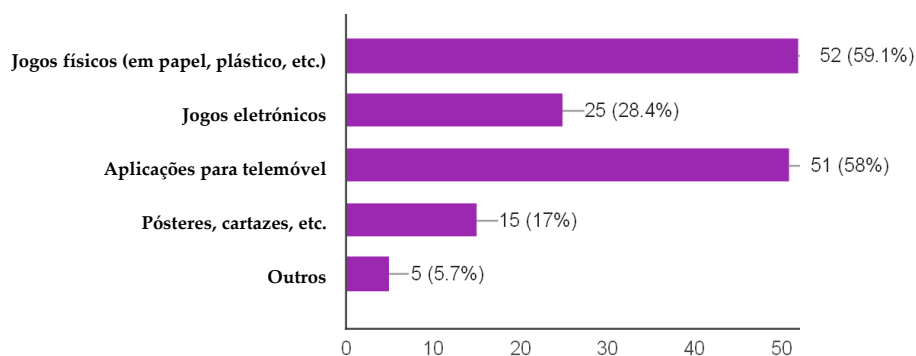
Considera que os livros do CNE são caros ou baratos?



Considera que o CNE deveria oferecer alternativas ao livro em papel, através da edição eletrónica, por ex.?



O que gostaria que o CNE oferecesse também?



Se respondeu 'Outros', por favor, indique quais.

- Loja *online*.
- Jornais, revistas.
- Objetos que, aliados à prática escutista, proporcionassem uma interação em família como por exemplo pequenos *kits* de pioneirismo ou *kits* de reflexão em conjunto, entre outros.

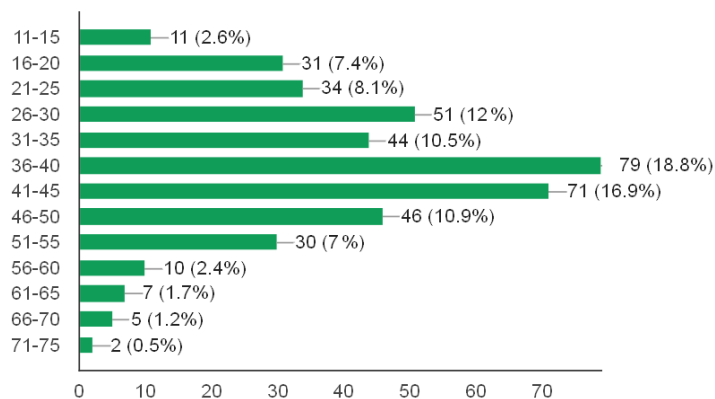
Observações

- Divulgar os livros que tem publicados. A divulgação pode ser efetuada através dos chefes.
- Vivendo num núcleo urbano é complicado deslocarmo-nos à loja CNE para aquisição publicações ou até mesmo outro tipo de material. O acesso a informação é feito sobretudo pelo *Facebook* através da página do Núcleo, Expedição e Secção. No desconhecimento de loja CNE *online*, sugiro a sua criação/divulgação.
- Não tenho conhecimento de nada sobre o CNE. O conhecimento que tenho é o Agrupamento.
- Desconheço as publicações do CNE, acho que deveria ser mais divulgado.
- Noto nos tempos que correm alguma dificuldade na aplicação do novo método escutista. Os dirigentes afirmam-no e os pais também não estão sensibilizados para estes novos tempos de mudança, pelo que consideramos ser oportuno a edição ou distribuição pelo escutismo de ferramentas que proporcionem esse conhecimento e esse enquadramento dos pais porque nos consideramos também parte do Movimento Escutista.

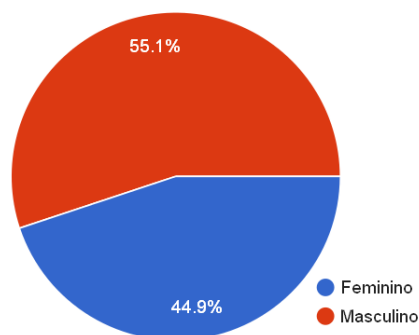
B.1 Inquérito aos Escuteiros e Dirigentes do CNE

As edições do CNE

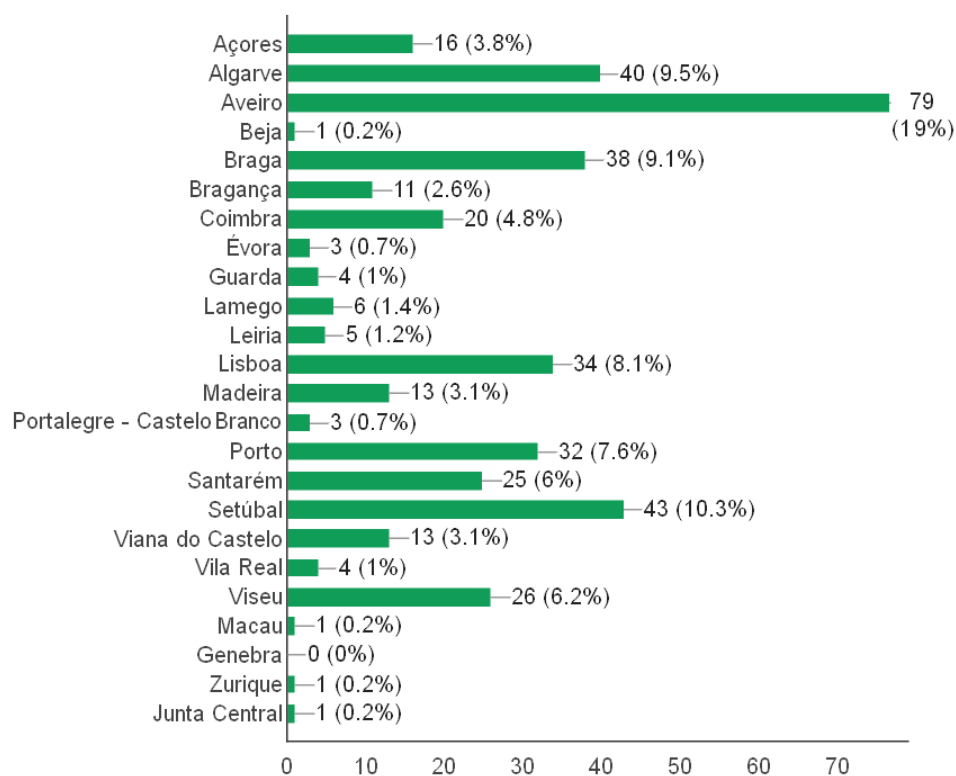
Idade:

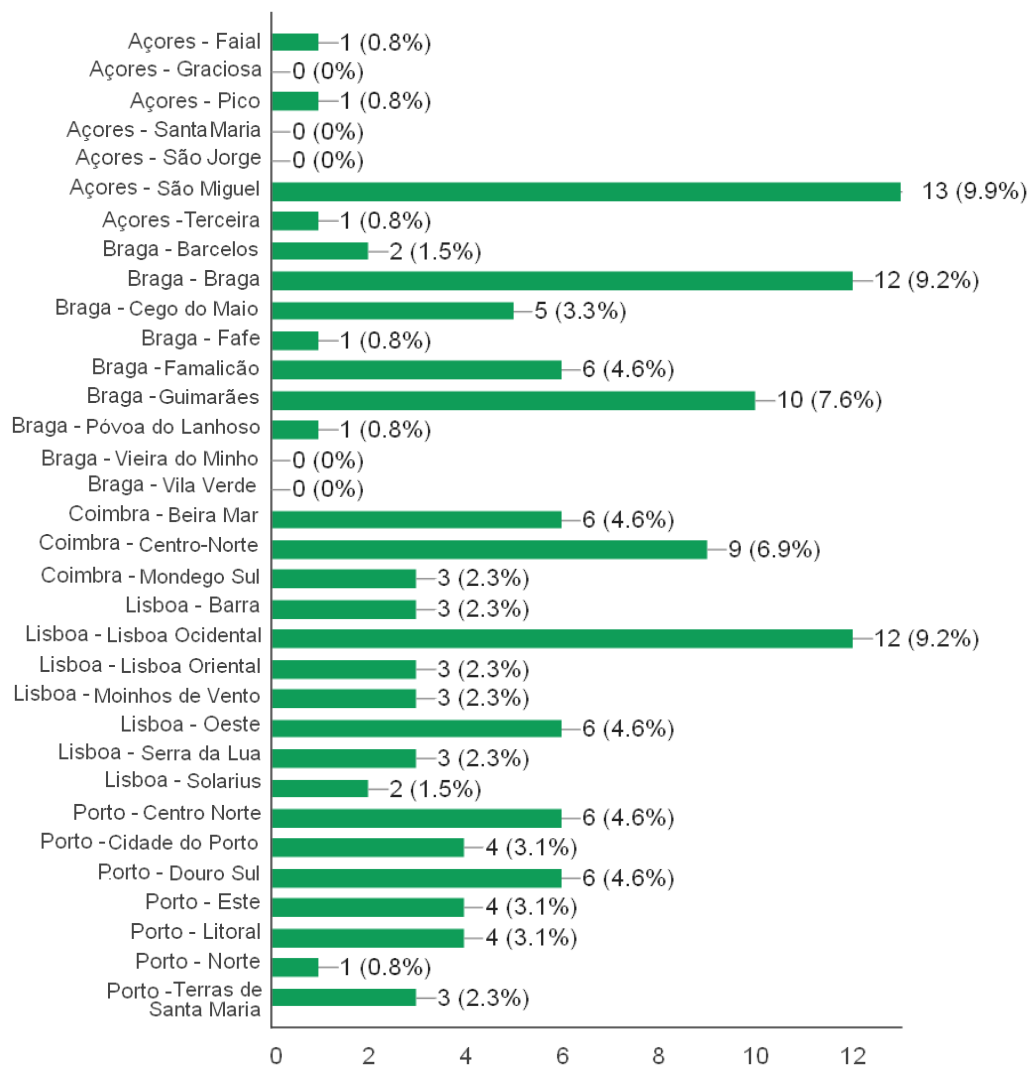
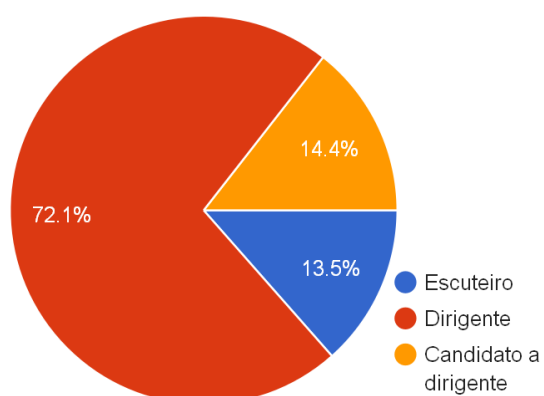
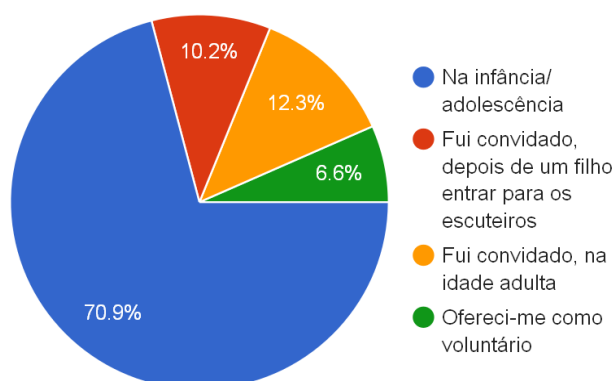


Sexo:

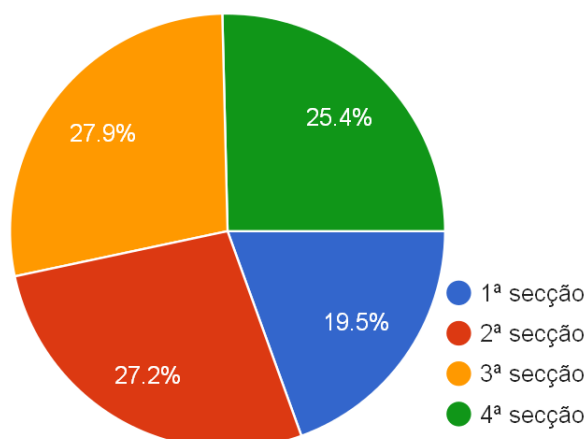


Região:

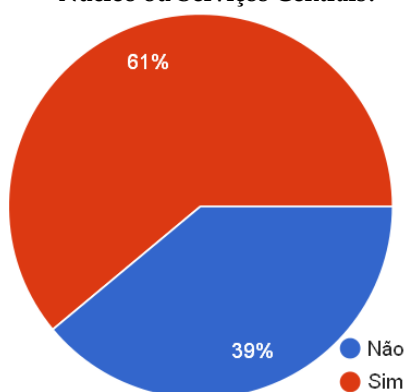


Núcleo:**Situação no CNE****Como entrou para o CNE?**

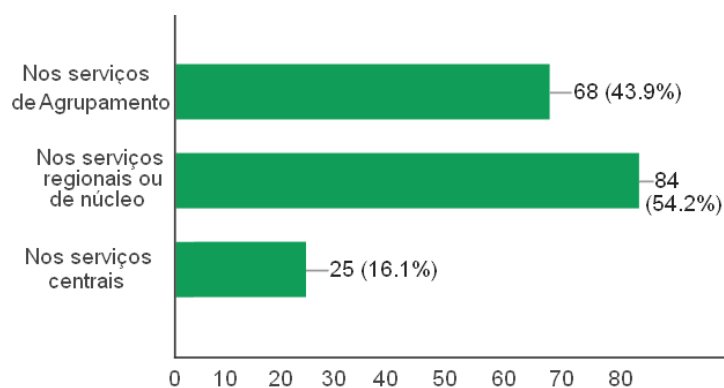
Secção em que desenvolve a sua atividade no CNE:



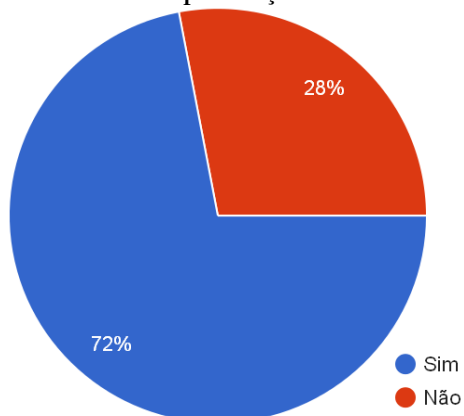
Desenvolve a sua atividade no CNE noutra área, como Serviços do Agrupamento, Serviços Regionais/de Núcleo ou Serviços Centrais?



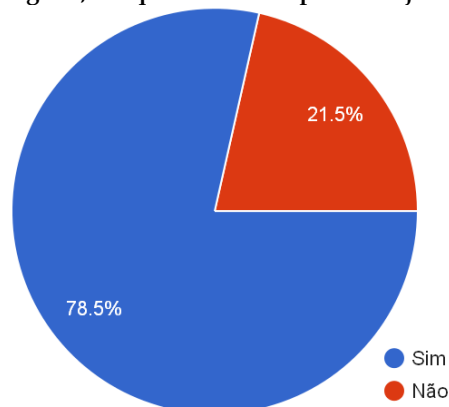
Se sim, onde a desenvolve?



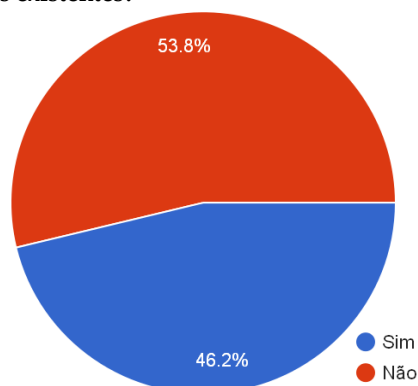
Considera que o CNE edita um número adequado de publicações?



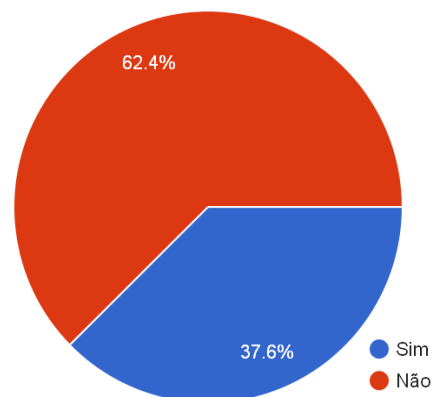
Considera que as publicações do CNE estão, no geral, adequadas aos tempos de hoje?



Considera que o CNE oferece, nos DMFs, publicações de outras editoras capazes de suprir lacunas existentes?



Considera que o CNE tem suficientes publicações destinadas à formação dos seus adultos?



Se pudesse recomendar a publicação de livros destinados à formação dos Dirigentes, que temas gostaria que fossem abordados?

Relações humanas

Gestão de adultos

Preparação para voluntariado;
 Animação de Adultos;
 Gestão de Equipas;
 Técnicas de Gestão de Grupos;
 Como trabalhar em equipa;
 Gestão de conflitos;
 Coaching e Estilos de Liderança;
 Liderança no contexto associativo;
 Gestão de tempo; da Formação, de ONG, de Projetos e programas, financeira, de recursos;
 Pensamento *Lean* (pessoas);
 Angariação de fundos;
 Mentoria, como influenciar e motivar adultos;
 Relação entre a gestão de equipas de animação e a ação pedagógica;
 Recursos humanos;
 Promoção e disponibilização de manuais de utilizador para uso de *open sources* para gestão de projetos (ex.: Gantt, Red mine, etc.), manuais de project mgt (Ex.: Microsoft Project).

Família

Parentalidade;
 Como lidar com famílias monoparentais e desestruturadas.

Formação de adultos

Capacitação pedagógica de adultos ;
 Queres Ser Dirigente?
 Formas de aprendizagem e caracterização dos adultos de hoje;
 Características e personalidade do Candidato a Dirigente;
 Técnicas de formação de adultos, dinâmicas formativas;
 Manuais de Tutoria;
 Ser dirigente (Saber: para escutar e compreender; Saber-fazer: para ajudar e servir; Ser: para ser exemplo);
 Sistema de Formação de Adultos:
 - Cadernos Orientadores de cada momento do Percorso Inicial de Formação;
 - Livros temáticos/brochuras sobre as principais temáticas da formação de adultos (formação de 1º e 2º nível, enriquecimento);
 - Os conteúdos da formação existente (enriquecimento, etc.), deveriam ter publicações, não necessariamente em livro, para divulgação e apoio dos dirigentes;
 - Acompanhamento e continuação de formação.

Relação educativa

Temas que melhorem a relação adulto/criança (trabalho e abordagem com diferentes idades);
 Papel do adulto no CNE (o Adulto Educador)/do Ch. de unidade;
 Acompanhamento de jovens e relação educativa: o Chefe e a relação com os miúdos (dirigente vs. escuteiro) de todas as secções;
 Orientar com responsabilidade (como fazer);
 Ser dirigente no mundo das novas tecnologias;
 Formação de Valores, como trabalhar os valores do CNE com os jovens (de uma forma prática);
 Dizer não às crianças/jovens;
 O escutismo na adolescência;
 Como incutir responsabilidade num pioneiro;
 Atividades marcantes no desenvolvimento dos Jovens (Acampanamentos na sua extensão pedagógica (preparação, execução, avaliação, etc.), Carácter, Serviço ao próximo (Boas Ações), etc;
 Como influenciar e motivar crianças/jovens (métodos, técnicas);
 Gestão de Conflitos em crianças/jovens.

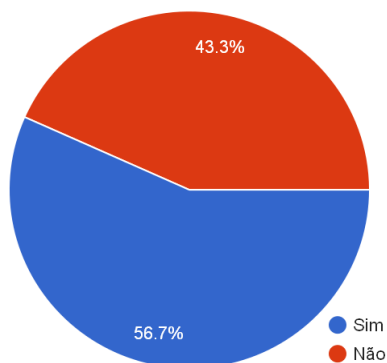
Psicologia e saúde:	Pedagogia	Relação com a sociedade civil
<p>Infância /adolescência : problemática, necessidades, desenvolvimento;</p> <p>Inteligência emocional;</p> <p>Autoconhecimento;</p> <p>Desenvolvimento, psicologia comportamental e aprendizagem das crianças/adolescentes/jovens;</p> <p>Programação neuro linguística;</p> <p>Comportamentos problemáticos da adolescência;</p> <p>Formação humana.</p> <p>Saúde:</p> <p>Promoção da saúde mental (emocional, sinais de perturbação mental e/ou situações de vulnerabilidade como <i>bullying</i>), para todas as secções;</p> <p>Sexualidade;</p> <p>Temas problemáticos dos dias de hoje e como lidar com eles.</p>	<p>Aprofundamento da educação não-formal;</p> <p>Ciências da Educação;</p> <p>Teorias Motivacionais;</p> <p>Como educar/lidar com crianças, adolescentes e jovens hoje;</p> <p>Como trabalhar crianças/adolescentes de famílias desestruturadas;</p> <p>Promoção e proteção de direitos de crianças e jovens em risco;</p> <p>Coeducação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como trabalhar os dois sexos; - Educação especial; - Inclusão Social; - Como trabalhar crianças e adolescentes com dificuldades cognitivo, mental e motor (estratégias para lidar com crianças com necessidades educativas especiais); - Escutismo Inclusivo; <p>Pedagogia Escutista.</p>	<p>Juventude e sociedade ;</p> <p>Educar para a cidadania;</p> <p>Inserção Comunitária: o jovem na comunidade local, o jovem no mundo;</p> <p>O escutismo em prática diária;</p> <p>Envolvência dos Jovens, Jovens Líderes;</p> <p>Interculturalidade;</p> <p>Empreendedorismo;</p> <p>Como adaptar as tecnologias dominadas pelos jovens nos ensinamentos originais de BP;</p> <p>Jurisprudência;</p> <p>Responsabilidade civil.</p>

Animação:

Animação de atividades	Dinâmicas de grupo	Espiritualidade
<p>Animação de Grupos;</p> <p>Animação e Atividades tipo adequadas a cada secção;</p> <p>Ideias para atividades de suporte à ação nas secções;</p> <p>Como dirigir uma reunião;</p> <p>Animação de reuniões;</p> <p>Como preparar atividades;</p> <p>Etapas e Esquema da Organização de uma atividade escutista;</p> <p>Ideias para atividades ao ar livre, de campo e atividades novas;</p> <p>Publicação em formato digital (como vídeos) de animações práticas de Fogos de Conselho, Danças da Selva, Grande Uivo, etc.;</p> <p>Técnicas de criatividade e animação;</p> <p>Cancioneiros, Aplausos, Fogo de conselho, etc.;</p> <p>Jogos;</p> <p>Exemplos práticos de imaginários e atividades (os dirigentes novos têm pouca imaginação e livros com exemplos práticos (caçadas completas, jogos, atividades, danças, ateliers, músicas, ligação dos mesmos ao sistema progresso, etc.) ajudariam).</p>	<p>Compilar jogos para as diferentes secções da Flor de Lis e editar em livro;</p> <p>Dinâmicas de grupos;</p> <p>Dinâmicas para/com jovens e adultos;</p> <p>Jogos e dinâmicas para jovens jogos quebra gelo;</p> <p>O 'Escutismo para rapazes' é a base de tudo e vale-se por si. Contudo, penso que faz falta um livro que compile jogos e dinâmicas de grupo.</p> <p>Exemplos de Boas Práticas.</p>	<p>Fé e doutrina social;</p> <p>Interiorização da Espiritualidade;</p> <p>Fé e desenvolvimento espiritual no escutismo;</p> <p>Catequese de Adultos;</p> <p>Ser cristão nos dias de hoje;</p> <p>Pedagogia da Fé;</p> <p>Chefe e Apóstolo;</p> <p>Como fazer animações da Fé com escuteiros;</p> <p>Como fazer chegar aos jovens a religiosidade (Oração/reflexão/meditação), de forma atrativa e prática;</p> <p>Dinâmicas da Fé;</p> <p>Celebrações (atualizar);</p> <p>Animações eucarísticas;</p> <p>Divulgação de modelos de vigílias de oração, passagens e outros atos da vida escutista;</p> <p>Aprofundar os Evangelhos;</p> <p>Compromisso.</p>

Método educativo		
Técnica escutista	Projeto educativo	Mística das seções
<p>Aprender a fazer; Vida em campo; Manuais de técnica (vários temas); Formações mais técnicas de pioneirismo; Experiências técnicas que não apenas de Pioneirismo; Nós e amarrações (utilitários e decorativos, com ilustrações); Construções; Montanhismo; Técnicas com cordas (rapel, slide, etc.); Orientação; Códigos; Sinais de pista; Cozinha selvagem; Técnicas de sobrevivência; Segurança e proteção civil; Segurança e socorrismo; Suporte básico de vida; Simulacro para incêndios; O Acampamento escutista; Formaturas (tudo num só, para estarmos em sintonia); Método do Projeto; Avaliação; Métodos relacionados com o escutismo (na sua essência o jogo, ao ar livre e acampar).</p>	<p>Aplicação do programa educativo e sistema de progresso: - Descodificar ou descomplicar o sistema de progresso; - casos práticos/ boas práticas; - Oportunidades educativas - da teoria à prática: exemplos; ações concretas para desenvolvimento de áreas/trilhos/especialidades; - Áreas de Desenvolvimento Pessoal; - como fazer o diagnóstico inicial (tornar uma forma mais fácil, mais rápido e eficaz); - Como implementar o progresso individual a 30 escuteiros em 40 reuniões de 1 hora e 30 minutos, mais 3 ou 4 Aventuras; Dinâmicas de cooperação e competição; Pedagogia do Projeto; Fases de projeto e formas de diversificar as atividades; Jogos de aplicação de técnicas ou de avaliação do progresso; Manuais de aplicação do modelo educativo - mais claros e atraentes (ver manuais americanos); Um livro por cada uma das Maravilhas do Método; Avaliação.</p>	<p>Lobitismo Mística e Simbologia</p> <hr/> <p>Sistema de patrulhas</p> <p>Pedagogia do sistema de patrulhas; Manuais dos vários cargos; Como os dirigentes podem e devem preparar os seus elementos para os cargos e funções; Serviço; Tudo para seres escuteiro.</p>
Meio Ambiente	Escutismo e CNE	Manuais
<p>Ambiente para crianças/jovens; Ecologia e vida em campo; Vida em Campo/natureza; Segurança.</p>	<p>O Escutismo - enquanto método educativo; CNE (2011/2012), Documentos de Posicionamento Institucional e Pedagógico; CNE no século XXI; Família escutista; Pesquisa Histórica; Voluntariado no escutismo; Escutismo noutros países.</p> <hr/> <p>Protocolo</p>	<p>Fichas de leitura de "O Livro da Selva" o "Caminho do Triunfo" e outros congêneres; Manuais para "totós": chegaríamos a todos e colmatávamos lacunas; Reedições dos manuais do dirigente e cadernos de caça; Manual sobre o Acampamento Escutista, para substituir as "Normas de Acampamento"; O livro de BP; Manuais pedagógicos e práticos.</p> <hr/> <p>Traduções</p>
	<p>Os regulamentos explicados e anotados; Protocolo.</p>	<p>Tradução de todos os livros de BP; Tradução de todos os livros estrangeiros sobre o Escutismo.</p>

Considera que o CNE tem suficientes publicações destinadas às crianças/adolescentes/jovens?



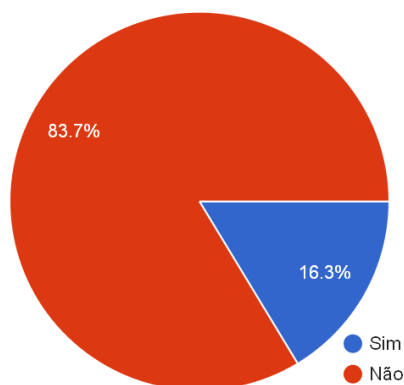
Se pudesse recomendar a publicação de livros destinados às crianças/adolescentes/jovens, que temas gostaria que fossem abordados em cada secção?

Sistema de Patrulha	Valores	Relação com o meio
Sistema de Patrulha; Espírito de Patrulha, de equipa; Revisão do 'Escutismo para Rapazes' para uma linguagem mais atual (de preferência traduzido do original e não uma revisão do atual em português); Preparar os elementos para os cargos e funções; Fichas técnicas, de animação e liderança, para os Guias; Manuais de guia; Organização de pequenos grupos; Temas que auxiliem o guia na relação da patrulha; 3ª secção: Dinâmicas de grupo; Papel do Guia; Autonomia, Inteligência emocional e liderança (2ª/3ª); Relações entre elementos; Trabalho em equipa e suas estratégias, organização e funções das equipas e seus elementos, personalidade e mudanças na adolescência; Como gerir uma equipa (grave lacuna de informação), não descurando as outras responsabilidades; Formação dos cargos; Funções; Motivação; 4ª: vivência em grupo.	Formação do Carácter, da Cidadania, da Fé com textos adequados aos níveis etários, com histórias escutistas; Como ser feliz com muito pouco; O escutismo na adolescência; Crescimento pessoal; Desenvolvimento pessoal; Tolerância e solidariedade; Valores pessoais, histórias de exemplos pessoais; Família, <i>bullying</i> psicológico e físico e relacionamento interpessoal, violência física; Educação para os valores; 4ª: propostas de serviço; Alcateia - Amizade / Partilha / Autonomia; Exploradores - Responsabilidade / Grupo / Confiança; Pioneiros - Identidade / Igualdade / Solidariedade; Caminheiros - Cidadania / Vida / Confiança / serviço aos outros / Homem novo; Temas sobre a fase conturbada da adolescência; Comportamentos de risco; Saber lidar com o insucesso; Falta de Autoestima; Sexualidade e saúde; Educação e respeito; Automotivação; Educação especial, integração.	Cidadania e participação ativa; Interculturalidade, Igualdade, Equidade, Globalização; Direitos e Deveres; Educação para a cultura local e regional; Comportamentos juvenis; Aplicar competências escutistas "lá fora"; A importância da escola; Vocação / Caminho "profissional" pequenos projetos sociais; Empreendedorismo; Educação, sociedade, entre outras; 4ª: temas relacionados com os jovens de hoje em dia, i.e., contextualizados com a vida de hoje; <i>Soft Skill</i> ; Empregabilidade (CVs; Cartas de motivação; tradução de competências); Educação social; Responsabilidade nas ações; A pró-atividade dos dias de hoje; Descoberta do mundo. Meio ambiente: Ecologia; Educação ambiental; Projetos ambientais; Natureza; Pegada Ecológica; Ambiente.

Técnica escutista	Mística e simbologia	Sistema de progresso
<p>Partilha de experiências; Como montar um uniforme de pata tenra / escuteiro; Como executar a saudação escutista (as 4 variantes); Revistas práticas de nós, técnicas de acampamento, etc.; Temas técnicos abordados de forma mais avançada; Vida em campo; Técnicas de vida ao ar livre; Técnica Marítima; Segurança em campo e atividades; Orientação, pioneirismo, sinais de pista, nós, códigos, construções; Adaptação de temas técnicos às atividades como por exemplo socorrismo, cozinha; Ideias de atividades; Guia do Acampamento; Temas atuais adequados à faixa etária da secção e exemplos práticos (para os miúdos fazerem por eles e que os atraiam (por ex: nos lobitos damos ateliers de nós básicos, sem muitas aplicações nas atividades. Se existisse um livro ilustrado para um lobito seguir ao fazer um objeto para por ex., oferecer ao pai com os nós que aprendeu, seria atrativo e cativaria); Temas práticos (aventura, vida em campo, "do it yourself", exs. atuais de atividades práticas); Aprender fazendo; Temas específicos relacionados com as secções, primeiros socorros; Relatórios dos melhores locais para acampar ou conhecer fora de Portugal, das melhores atividades; I secção: temas básicos como pequenos códigos, nós e construções simples, autonomia. Na II secção, o mesmo, mas mais complexo e adequado à idade; 3ª: mais soluções e melhorias para pioneirismo 'adaptado' às condicionantes de hoje; Ordem unida, protocolos e procedimentos em formaturas.</p>	<p>Mística das Secções; Histórias e BD; Aventuras; Textos/Banda desenhada sobre Heróis atuais; Publicações de outras editoras que abordassem o imaginário de cada uma das secções; Imaginários adequados à Secção; Ficção relacionada com a vivência da realidade escutista; Imaginário dos Lobitos; Aventura, de autores nacionais; e dentro do estilo todos os que, gradualmente, contribuísem a promover/ desenvolver hábitos de leitura; Temas relacionados com o imaginário de cada secção e os objetivos educativos de cada secção; Os imaginários e como vivê-los; Gostaria de Livros adaptados às várias idades com temas que motivassem a leitura; Particularmente para lobitos, podiam ser criadas histórias que os envolvessem e permitissem obter outros conhecimentos; Nos pioneiros mais livros a retratar a vida do patrono São Pedro de uma forma mais juvenil, ou seja que retrate mais os dias de hoje; Aventuras; Temas para imaginários com ideias e sugestões de apresentação; Livros dinâmicos sobre aventuras; Histórias de Imaginários e vida em campo; Os patronos (sua adaptação à realidade do jovem); Testemunhos mundiais de escuteiros; Mais histórias de fantasia no contexto do escutismo; Imaginário para adolescentes.</p>	<p>Descomplicar o sistema de progresso; Apoio ao progresso individual livros práticos sobre assuntos prementes das diferentes áreas do sistema de progresso; Como abordar o progresso individual em cada área e secção; Como desenvolver o meu progresso individual; Maneiras de poder realizar as etapas ou até desafios para que estas fiquem completas; Sobre o progresso pessoal (mais específico, como havia antes das FACEIS); Específicos para a concretização dos progressos; Os 3 livros do anterior sistema de progresso apresentavam metas concretas que os faziam querer atingir mais, e consequentemente fazê-los crescer. Funcionavam como um guia e ao mesmo tempo como objetivo de crescimento. Algo do género, onde constassem metas de crescimento (há os objetivos pedagógicos, mas sinto que os escuteiros precisam de saber o que fazer, na realidade e no fim dizer, consegui!). Sistema de progresso mais fácil de compreender pelos adolescentes, os que existem são muito direcionados para o adulto dirigente; Objetivos educativos dissecados em propostas práticas em linguagem acessível (e atual) para crianças e jovens; Especialidades.</p> <p>História escutista</p> <p>História do Escutismo/CNE; Como cresceu o escutismo e o que fez B.P.; História do escutismo para lobitos; Vida de BP; Como é que o Escutismo Católico a nível Mundial apareceu; 2ª e 3ª: Escutismo para rapazes.</p>

Animação	Espiritualidade	Método do projeto
<p>Técnicas de criatividade e animação;</p> <p>Revistas práticas de jogos de relação e criatividade;</p> <p>Canções, jogos (1ª secção), animação (2ª secção);</p> <p>Animações e jogos;</p> <p>Dinâmicas de jogos;</p> <p>Compilação de animação e de músicas escutistas;</p> <p>Canções e gritos;</p> <p>2ª: animação, jogos;</p> <p>Expressão dramática;</p> <p>Subsídios à criatividade;</p> <p>Dinâmicas internacionais;</p> <p>Conhecimento de atividades menos comuns, como ser escuteiro para além da reunião semanal;</p> <p>1ª: jogos de animação, contos;</p> <p>Atividades internacionais.</p>	<p>Orações;</p> <p>Religião/espiritual;</p> <p>O que é a Espiritualidade;</p> <p>Catequese/escutismo;</p> <p>O Outro e eu, Jesus Cristo e eu;</p> <p>Animação e Vivência da Fé e dos Sacramentos para cada Secção;</p> <p>A Bíblia ilustrada na pedagogia escutista;</p> <p>Caminhada religiosa;</p> <p>Rezar: falar com Deus, escutá-Lo;</p> <p>Vida cristã;</p> <p>Escutismo ao encontro de Deus;</p> <p>Pedagogia da Fé: 'como cultivar-me';</p> <p>4: a dedicação do cristão nos dias atuais;</p> <p>4ª: Novo Testamento;</p> <p>2ª: 1ª: Autonomia; 3ª: Serviço; 4ª: Fé; Animações e orações.</p>	<p>Gestão de tempos;</p> <p>Preparação de atividades, oficinas, etc.;</p> <p>Revisitar as atividades típicas de cada secção: a Caçada, a Aventura e a Expedição, o Empreendimento e o Cruzeiro e a Caminhada e a Campanha;</p> <p>Organização e exemplos de Projetos;</p> <p>Método do projeto para crianças; Caçadas, Aventura, etc.;</p> <p>Passos na preparação de uma reunião/jogo de cidade/acampamento/acantonamento;</p> <p>Itinerário para as 4 secções: a substância das coisas e o como e o porquê das coisas;</p> <p>2ª: fases do projeto;</p> <p>Ferramentas que ajudassem na implementação do método;</p> <p>Boas-práticas de projetos.</p>
Programa educativo	Novas tecnologias	Tipo de publicações
<p>Maravilhas do método escutista;</p> <p>Brochuras sobre as várias áreas do programa educativo, mais destinados aos jovens;</p> <p>Divulgação da proposta educativa através de "livros de aventuras" (no sentido lato);</p> <p>Temáticas dentro dos objetivos do FACEIS;</p> <p>Pedagogia escutista para caminheiros;</p> <p>Temas que abordassem diretamente as características, anseios, dificuldades e sonhos de cada uma das faixas etárias.</p>	<p>Há excesso de informação e os jovens não têm hábitos de leitura;</p> <p>Talvez fosse útil terem listagens de assuntos/<i>links</i> para consulta;</p> <p>Não apostaria necessariamente em livros, mas também em filmes, digital, etc., cobrindo temáticas do género;</p> <p>Internet;</p> <p>I secção – saber brincar sem tecnologias;</p> <p>Como viver sem internet;</p> <p>2ª/3ª: temas relacionados com redes sociais e globalização;</p> <p>O Perigo das Redes Sociais.</p>	<p>Fichas/manuais técnicos, práticos e não teoria, mais formativos e não tanto informativos;</p> <p>Manuais à semelhança do Mini-Manual de Técnica Escutista, com temas como Animação Musical, Jogos, Planear uma Atividade, Angariações de Fundos, Cargos, etc. Podia ser uma coleção;</p> <p>Vídeos educacionais e jogos tipo <i>quizz</i> didáticos e temáticos;</p> <p>Distribuição de publicações de SNAs de outros países como por ex. a 'Scouting Magazine';</p> <p>Um manual do Lobito mais adequado aos dias de hoje;</p> <p>Cadernos de caça com informação, sistema de progresso e espaço para registo;</p> <p>O diário de vivências das secções;</p> <p>Manuais técnicos específicos, adaptados às faixas etárias;</p> <p>Livros mais simples sobre a técnica escutista com animações do tipo banda desenhada, com leitura simples e atrativa.</p>

Considera que o CNE tem suficientes publicações destinadas aos pais/Encarregados de Educação?



Se pudesse recomendar a publicação de livros destinados aos pais/Encarregados de Educação dos escuteiros, que temas gostaria que fossem abordados?

O que é o Escutismo:

- Informação básica sobre escutismo: introdução ao Escutismo para não Escuteiros, o que é e para que serve o escutismo (livro atual e de leitura fácil);
- A história e missão do escutismo;
- O que é verdadeiramente o Escutismo católico;
- O que é ser escuteiro;
- Escutismo, um modo de vida;
- "Escutismo para tótos";
- O que é o Escutismo, finalidade e Missão. Lei, Promessa e Princípios, Sistema de Patrulhas (que lessem o Escutismo para Rapazes);
- Compreensão das múltiplas dimensões do escutismo;
- Relacionados com o escutismo na sua essência o jogo, ao ar livre e acampar, algo que informe mais os outros do que é realmente o escutismo, 'via TV' e outros;
- História e ideais do Escutismo e de que maneira é que o Escutismo dá as ferramentas para que os jovens sejam felizes.

Organização e funcionamento do CNE:

- Compilar o que já existe, por exemplo e fazer um livro sobre quem somos, o que fazemos, a nossa história, implementação no território, organização, contactos;
- Divulgação da educação não-formal; história do escutismo e do CNE em formato acessível ao grande público (não os que temos);
- O que é o escutismo do CNE e qual a sua missão: o que somos e o que fazemos;
- Visão geral do CNE, objetivos do movimento e modo de funcionamento/organização (versão simplificada);
- A História do CNE;
- Mística das secções, objetivos do Escutismo;
- Fardamento, conceitos básicos do escutismo, método Escutista, simbolismo;
- Regulamentos do CNE;
- Qual a missão do escutismo e a sua relação com os encontros.

Método educativo:

- Numa linguagem ajustada aos Pais, exatamente aquilo que temos para oferecer àqueles que nos entregam os seus filhos, porque dizemos que é isso que fazemos para lhes dar a educação integral: o método (nas suas sete maravilhas); Um Pai que coloca os seus filhos numa escola, conhece as disciplinas e as áreas pedagógicas que serão lecionadas aos seus filhos. Regra geral, os agrupamentos não passam a mensagem aos Pais sobre as áreas educativas / sistema de progresso. Como poderão assim os Pais integrar o processo educativo no qual são parte?
- Os fundamentos do escutismo na linguagem dos pais;

Explicação sumária das Finalidades e do Método;
 O Método escutista explicado aos pais: as 7 Maravilhas do Método, Sistema de Progresso, Mística e simbologia de cada secção;
 Valor e importância do Escutismo enquanto ferramenta pedagógica de educação não formal;
 A importância do escutismo; o compromisso;
 Explicação das vivências e do programa educativo dos escuteiros (descomplicado);
 Sistema de Progresso trocado por miúdos, para que nos pudessem ajudar na sua implementação;
 As virtualidades do método, as 6 áreas de desenvolvimento educativo;
 O que é ser escuteiro, valores;
 A Relação Educativa; Pedagogia Escutista;
 Explicação da Proposta Educativa do CNE e do papel dos pais;
 O sentido do Escutismo para uma educação integral, harmoniosa e progressiva;
 Benefícios de ser membro do CNE;
 O livro de BP.

Funcionamento das atividades escutistas:

A vivência do Escutismo;
 Edições com temas: Quem somos, O que realmente fazemos, com fotos/arquivos de imagens e de atividades marcantes que passem/descrevam o método;
 Vida em equipa, vida em campo, metodologia escutista, perspetiva dos Dirigentes no escutismo, organização de atividades-princípios básicos;
 Organização, formação e pedagogia escutista explicada aos pais;
 Papel do Chefe de Unidade e do dirigente em geral;
 Dar a conhecer melhor o que realmente os seus educandos fazem no escutismo;
 As atividades escutistas;
 Vida no campo, campismo;
 Que tipo de atividades fazemos, não só no exterior (acampamentos) mas dentro da sede. Que temas cada secção pode abordar: mostrar aos encarregados de educação que esses temas não fazem só parte da vida escutista mas da vida no geral, pois são temas que podemos encontrar no nosso dia a dia;
 Informativo apenas, sobre o que fazemos e o nosso programa educativo e de formação de adultos;
 Como funciona um agrupamento;
 Como apoiar um Agrupamento de Escuteiros.

Parentalidade:

Ser pai de um escuteiro:
 Livros de abordagem do que é ser escuteiro e as vivências dos pais; pais com filhos escuteiros, como apoiar e participar;
 Pais e escutismo: o movimento e a família;
 Como ser pai de um escuteiro;
 O papel do pai na vida do escuteiro;
 Como ajudar o seu escuteiro a seguir as pistas de BP;
 Ser pai de um escuteiro católico: implicações e ações;
 Ser pai de escuteiro - Direitos e deveres;
 "Escutismo para os pais dos rapazes" - não existe mas seria engraçado;
 Folhetos: Escutismo para o meu filho? O meu filho no escutismo. Ser mãe e pai de um escuteiro (atitudes, direitos e deveres);
 Adaptação do Programa Educativo para os pais;
 Os filhos sem os pais (o ambiente dos escuteiros);
 O meu filho e os amigos; Acampar, sim ou não;
 Como se desligar dos filhos quando estão em atividades - confiar nos dirigentes;
 Como entender o espírito do escutismo, confiar, e não ficar preocupado;
 Como confiar na Associação/Agrupamento/Secção/Dirigente;
 Manuais *online*, onde existissem exemplos de atividades e de boas práticas, para os encarregados de educação poderem propor e controlar "de fora" as práticas realizadas;
 Educar: o escutismo em casa;

Como ajudar o seu filho a 'apaixonar-se/comprometer-se' com o CNE;
 Viver a fé com filhos escuteiros, fazer a ponte com o sistema de progresso;
 Dar a conhecer aos pais o que é o percurso Escutista; a presença dos pais na vida espiritual;
 Essencialmente a Família e os valores que a Igreja preconiza e o CNE defende;
 O Escutismo na Vida do Seu Filho, A Importância da Espiritualidade no Jovem;
 A educação pela Fé/Escutismo Católico;
 Educação da Fé;
 A educação dos escuteiros e a sociedade atual.

Papel dos pais no Escutismo:

É uma área não trabalhada de todo! Seria necessário explicar aos pais o que fazemos na prática (e porque o fazemos), possibilitando um aproximar de estratégias de educação entre a proposta escutista e a vivência familiar;
 Escutismo e família;
 Qual o papel dos pais no CNE?
 O papel dos pais no movimento;
 A integração dos pais nas atividades escutistas;
 Os pais e o Escutismo ou intervenção dos pais no Escutismo;
 Dicas para um pai de escuteiro e a forma como pode estar envolvido no agrupamento;
 Atividades nacionais de pais;
 Os pais deviam passar pelos escuteiros ou por uma associação de pais de escuteiros.

A Educação em casa:

Manual de pais;
 Como acompanhar a vida escutista e familiar do meu filho/educando;
 Psicologia das Crianças - Desenvolvimento – etc.;
 Conhecimentos sobre, crianças, adolescentes e jovens;
 Ação pedagógica para os encarregados de educação;
 Papel dos pais na educação dos filhos;
 Coeducação, relação pais/filhos, regras de conduta dentro e fora do escutismo, etc.;
 O Papel dos pais na educação;
 O que é um Pai?
 A educação da criança começa em casa... Temas que ajudem os pais na educação dos filhos;
 Relação Educativa, regras de educar, sexualidade e drogas;
 Interação entre pais e filhos. Partilhas do dia a dia ou da semana, avaliação dos estudos e do trabalho dos pais. Partilha das alegrias e dificuldades de ambos;
 Importância de uns pais presentes. Ferramentas que ajudem os pais a saber lidar melhor com a fase da adolescência;
 Educação familiar, como compreender os adolescentes nos dias de hoje;
 Como educar os filhos, de forma a terem respeito e obediência aos pais;
 Erros mais comuns na educação das crianças e jovens do século XXI;
 Como dar autonomia aos seus filhos;
 Autonomia do jovem; gestão de tempo e das tarefas;
 Relação pais /filhos adolescentes; importância das regras na educação;
 A importância do diálogo e respeito entre todos, coisa muito rara nos dias de hoje;
 Organização, empreendedorismo.

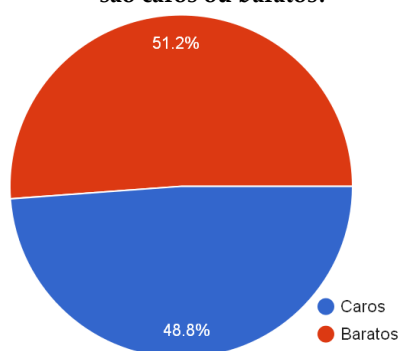
Aspetos práticos:

Como arrumar uma mochila: qual o material necessário e suas aplicações;
 Uniforme: regras para se estar devidamente uniformizado, onde colocar os distintivos na camisa;
 Funcionamento das secções;
 O funcionamento de um acampamento.

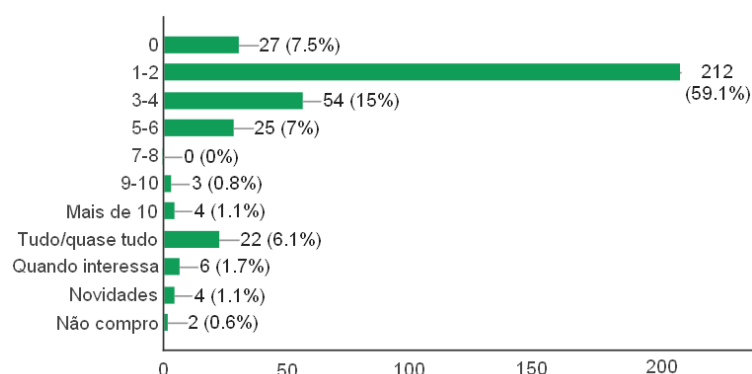
Valores:

Histórias e testemunhos dos Valores desenvolvidos pelo Escutismo;
 O Escutismo como Escola de Valores;
 Cidadania e participação ativa; Interculturalidade, Igualdade, Equidade, Globalização;
 Instruções para Pais;
 A preocupação pelo próximo;
 Integração;
 Ambiente;
 Educação;
 Valores; Autonomia; Brincar; Partilha; Vida em Grupo; inclusão; Participação Social na adolescência e juventude; Conto; Compromisso; Respeito pela liberdade dos filhos;
 Que formassem os pais na boa cidadania (pelo menos alguns);
 Família, *bullying* psicológico e físico e relacionamento interpessoal, violência física e psicológica;
 Utilização de novas tecnologias;
 Sexualidade; Preservação do Planeta; Valores de Cidadania;
 Valores no CNE.

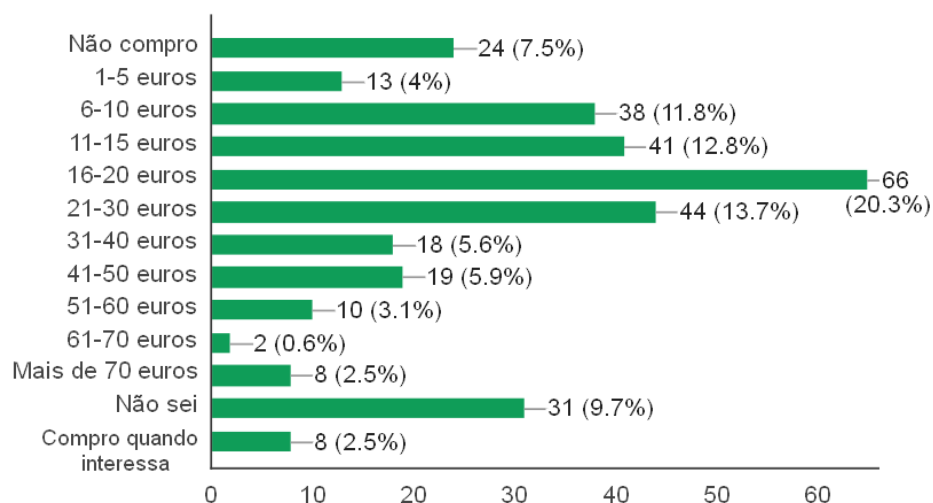
Considera que os livros do CNE são caros ou baratos?



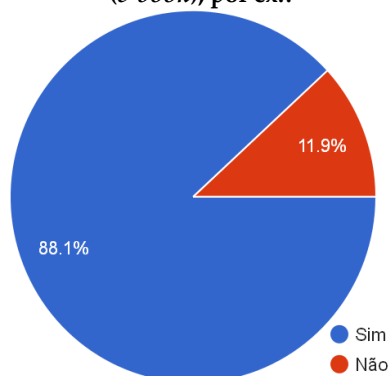
Quantos livros editados pelo CNE costuma comprar por ano?



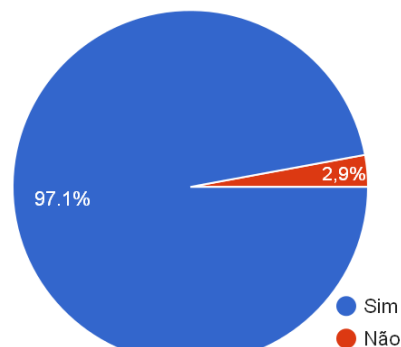
Quanto dinheiro gasta, em média, por ano, em livros editados pelo CNE?



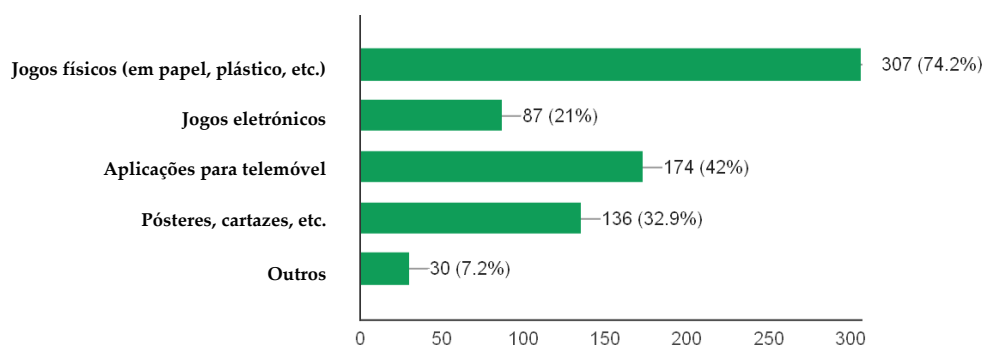
Considera que o CNE deveria oferecer alternativas ao livro em papel, através da edição eletrónica (*e-book*), por ex.?



Considera que o CNE deveria diversificar os materiais didáticos que oferece?



O que gostaria que o CNE oferecesse também?



Se respondeu 'Outros', por favor, indique quais.

Aplicações:

Algumas aplicações simples informáticas (exemplo: a montagem dos vários distintivos de dirigente, montagem de uniforme que se pode usar em determinada secção; como executar a saudação; socorrismo (resposta a questões mais suscetíveis de acontecer e ato de socorro imediato), etc.);
 Uma aplicação que funcionasse como calendário ou plano de atividades, com personalização ao nível do agrupamento, onde existissem notificações de tarefas e bónus de concretização;
 Seriam interessantes aplicações que ajudassem os escuteiros nas provas de adesão e disponibilizar vídeos demonstrativos de técnicas escutistas (como se fazem nós, cozinha selvagem, técnicas de construção...).

Sites online:

Um site "user friendly" em que as crianças/os jovens gostassem de procurar recursos de ideias e práticas de animação (por exemplo, associado aos jogos imagens e/ou vídeos ilustrativos;
 Base de dados para partilha de atividades, como jogos de cidade e de enriquecimento de imaginários, levantamento de mapas topográficos para evitar custos adicionais e promover a partilha de agrupamentos;
 Boas práticas em todas as áreas do projeto educativo, por secção. Ter uma equipa que se dedicasse em exclusividade a isto: recolha, análise e divulgação. Site de recursos não é funcional;
 Repositório de jogos, material formativo adaptado às secções, uma verdadeira biblioteca digital.

Ferramentas digitais:

CDs com compilações de músicas escutistas, de gritos, etc.;
 Podcasts com entrevistas e/ou conteúdo de formação;
 Vídeos de como fazer;
 Apresentações.

Jogos:

- Jogos educativos (auxiliares de aplicação do sistema de progresso nas suas 6 áreas);
- Puzzles (patronos, símbolos do CNE e das secções), que são pedagógicos e bons para trabalho manual e intelectual (oferece-se um jogo para fazer com as próprias mãos);
- Jogos para atividades divididos pelas secções;
- Salientar os jogos tradicionais do Escutismo que deverão ser sempre atuais e acrescentar oportunidades novas com o auxílio das novas tecnologias. A base dos jogos escutistas é muito importante, incluindo o trabalho da sua construção por jovens e Dirigentes, porque desenvolvem e estimulam a criatividade e habilidades pessoais;
- Fichas de jogos e de atividades à semelhança de outros países/ associações;
- Talvez um "baralho de cartas" com vários ateliês exemplificativos para levar para campo, de material mais rijo e plastificado. Exemplos: pegadas, máscaras, sobremesas, cozinha selvagem, fantoches, tipos de fogueira, homógrafo, etc.;
- Kits de apoio prático ao desenvolvimento de especialidades;
- Kits compostos por regras de jogo e materiais.

Sugestões de livros:

- Reeditar livros como o 'Pistas para o guia de patrulha', manuais de caça, etc.;
- Livros práticos com dinâmicas e respetivos materiais destacáveis ou para *download*;
- Livros com jogos fáceis de realizar e ideias para atividades dedicados a diferentes tipos de idade;
- Manuais da formação;
- Brochuras a "esmiuçar" cada uma das maravilhas do método;
- Publicações consistentes sobre a vida em campo, a técnica escutista, a execução fácil do Projeto Educativo e a explicitar os princípios fundantes dos textos oficiais;
- Deveria haver um livro oficial com a edição de questões práticas (códigos, sinais de pista, nós) onde todos fossem 'beber', e não haver várias versões;
- O CNE possui publicações antigas ótimas que - com ou sem atualização! - deveriam estar disponíveis. Algumas estão um pouco desatualizadas em alguns aspetos, mas não deixam de ser úteis. A título de exemplo, refiro o «Pistas para o Guia de Patrulha». É inqualificável que o CNE não possua um manual de apoio àquela que é a função considerada (da boca para fora, aparentemente) a mais importante do Escutismo e que a única bibliografia que exista tenha sido publicada a título «privado» por dirigentes.
- O CNE deveria ter manuais dos cargos onde, de forma clara, simples e sintética, se clarifiquem as várias tarefas e missões. Penso, por exemplo, no cargo de Chefe de Agrupamento, responsável primeiro e último por tudo o que se passa na unidade local. Porque não há um guião que ajude o CA caloiro com as suas tarefas? Estaremos mesmo à espera que todos tenham tempo/dinheiro/vontade/oportunidade de frequentar a formação ou ir a reuniões? Um simples documento eletrónico (mais fácil de atualizar) que os mesmos (ou simplesmente os interessados) podem imprimir seria assim tão difícil de produzir?

Outros:

- Bússolas, escalímetros, porta mapas, agendas (é tudo material que se adquire facilmente, mas a sua existência nas nossas lojas facilita a aquisição);
- Porque não miniaturas de construções, patronos, totens enfim, a imaginação – na compra de um livro ou no valor total de 'x' em compras;
- Atividades-modelo, estruturadas segundo o programa educativo do CNE, orientadas para a fase inicial do percurso de dirigentes.

ObservaçõesPreço:

- No CNE devíamos ter mais ofertas e material didático e disponível sem gastarmos muito dinheiro;
- Os livros têm um preço acessível, uma boa relação qualidade-preço;
- Os livros mais benéficos são caros e muitas vezes não acessíveis aos elementos;
- Uns livros são baratos, outros são caros.

Comportamento perante os livros:

Apesar de não gostar de ler no computador por vezes livros eletrónicos com capacidade de pesquisa eram muito úteis, quando queremos pesquisar alguma informação/citação e depois ir ao livro;
Sinto que os Escuteiros e seus Chefes dedicam pouca atenção às leituras de livros que fundamentam o genuíno Escutismo, como por exemplo o Escutismo para Rapazes, o Caminho do Triunfo, etc. Não deveremos esquecer as nossas origens e, sustentados nelas, trabalhar outras ideias e práticas;
Há uma abordagem explicitamente "educativa" dos textos que os tornam pouco atrativos para os jovens.

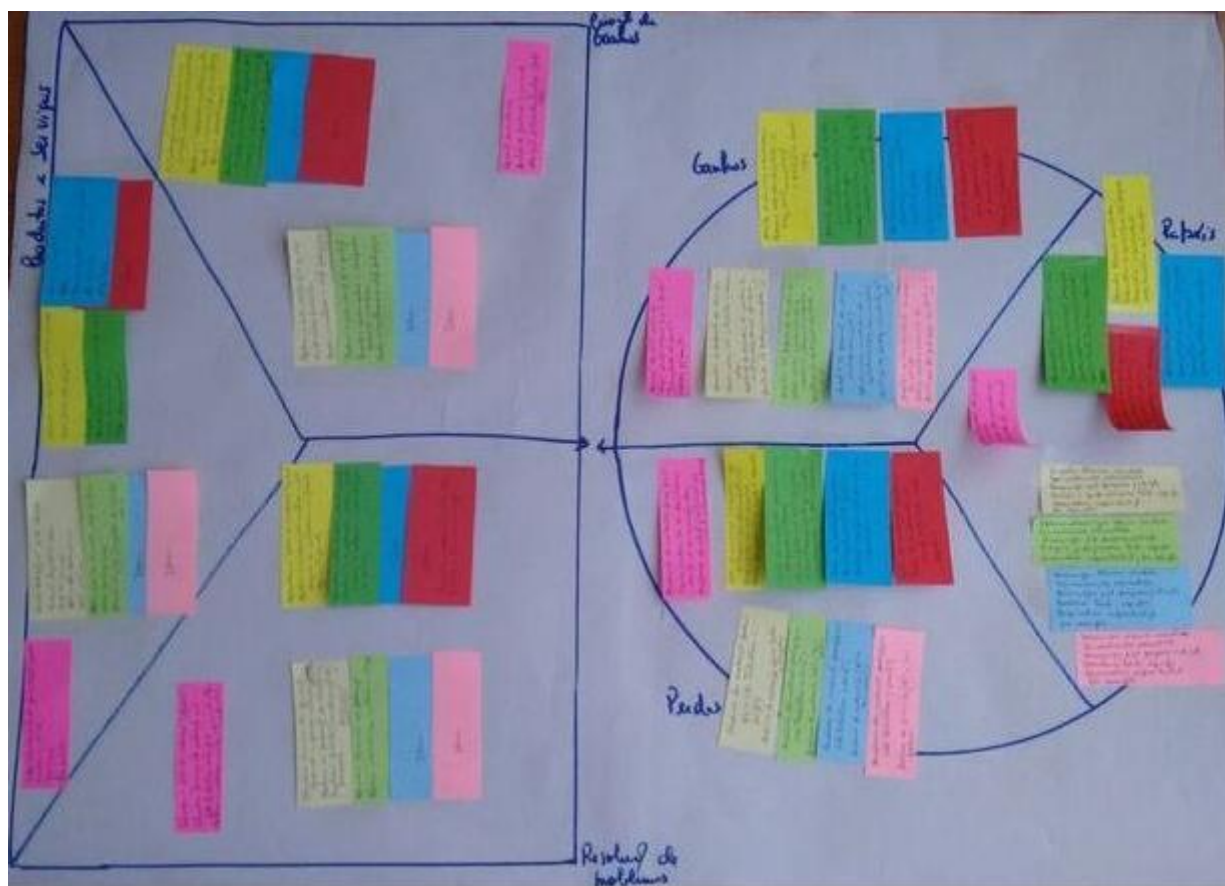
Relação com o meio informático:

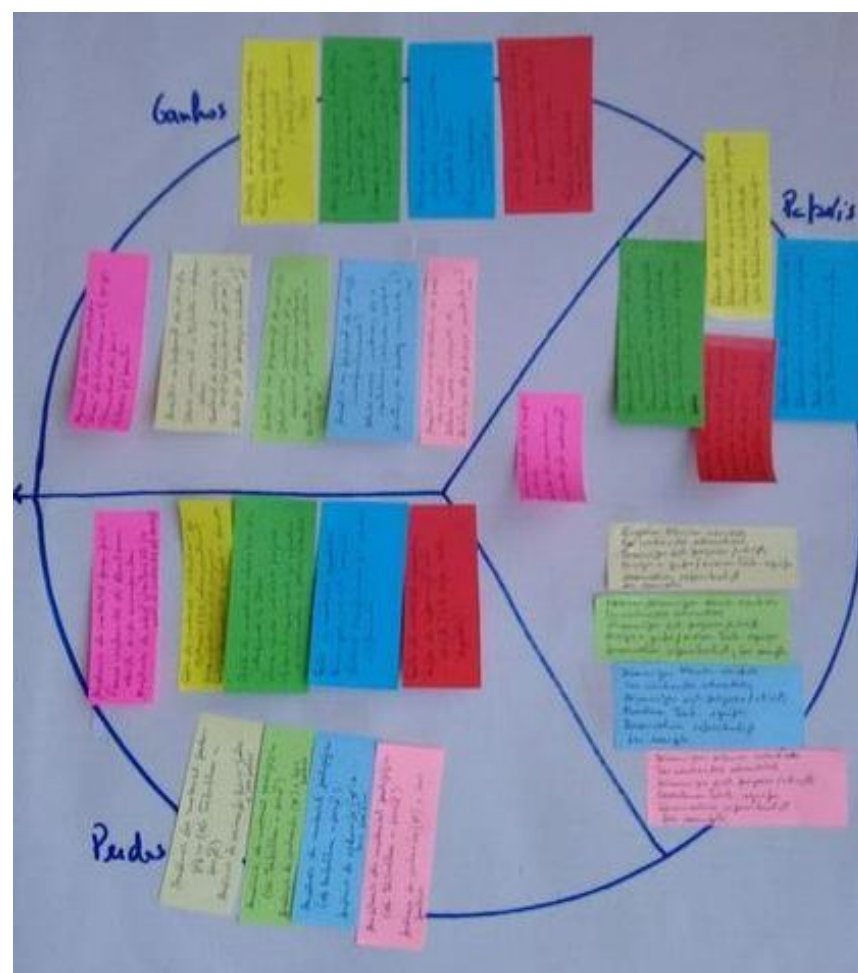
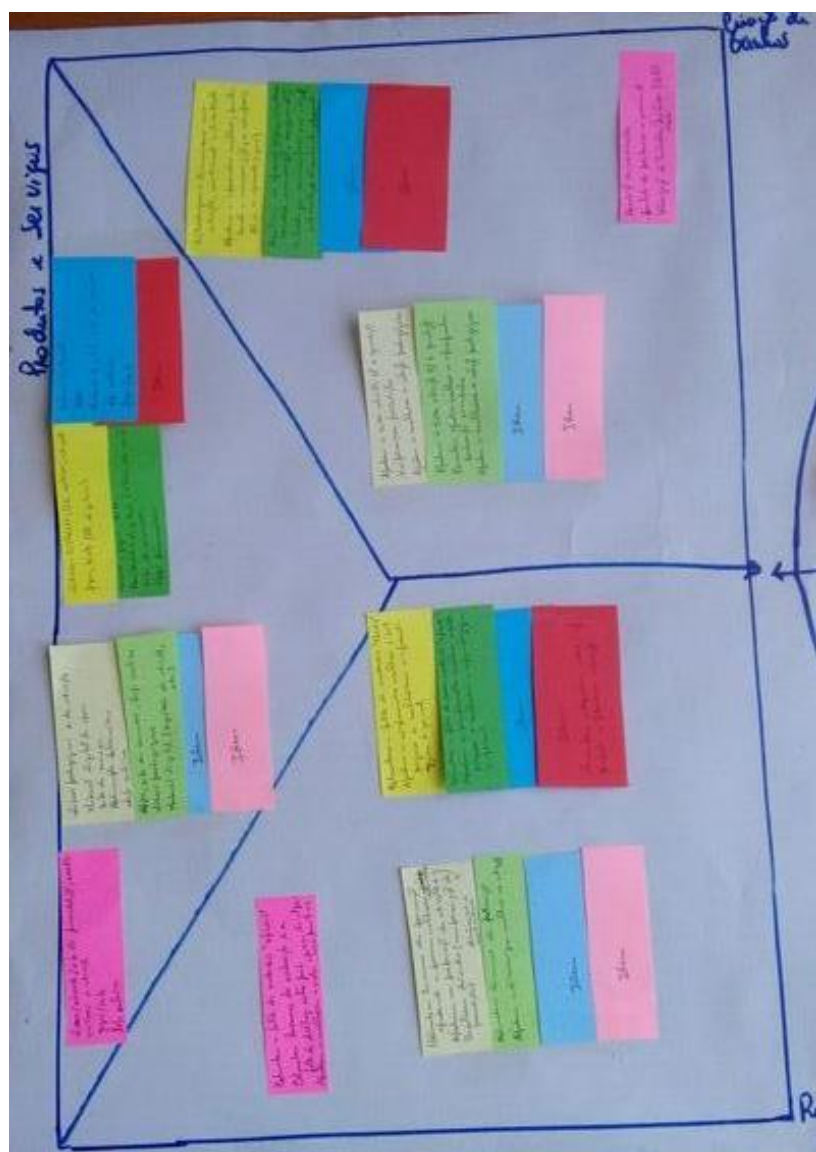
Os nossos jovens já passam demasiado tempo nas redes sociais;
O que é eletrónico hoje em dia ganha pontos nos jovens, no entanto devemos contrariar um pouco esta tendência, criando um meio-termo, ou seja, disponibilizar o digital, mas também o papel;
Jogos físicos e tradicionais já temos; não temos é como concorrer com os jogos de telemóvel;
Os animadores ou elementos deveriam ser convidados/incentivados a produzir e partilhar documentação que possa ser útil aos demais. Alguns de nós já conceberam instrumentos que, qual «ovo de Colombo», se revelam muito interessantes para outros. Não obstante, a falta dum mecanismo sério de partilha e avaliação desses contributos leva não só à partilha de futilidades várias (que até podem ter o seu valor, revistas) mas principalmente à acumulação privada (ou de agrupamento/região/formação/etc.) de tais ferramentas potencialmente úteis. A publicação digital é um imperativo que pode ser disponibilizado com um preço que colmate os custos de produção, mas inevitavelmente menor do que a produção do elemento físico. Considerando a presença dos meios informáticos, esta opção pode ser muito mais sóbria e económica para muitos dos nossos elementos do que a «obrigatoriedade» da aquisição do livro físico. A produção de aplicações e jogos para telemóveis e *tablets* seria uma mais-valia, especialmente na área de jogos - jogos do Kim, etc. - que, cada vez menos praticados nas nossas reuniões e atividades, pudessem educar os sentidos e a memória de maneira comprovadamente eficaz, com um cariz marcadamente escutista.

Sugestões para o CNE:

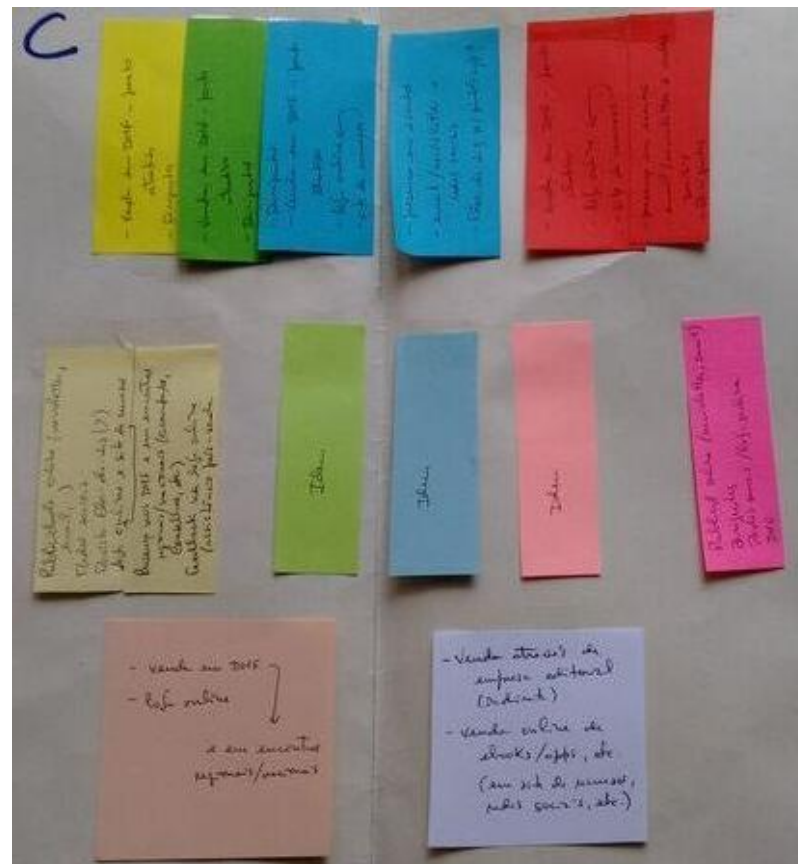
O CNE tem um bom nível de publicações disponíveis, mas, é sempre possível melhorar;
Acho que certos livros deviam de modernizar a linguagem, para uma melhor compreensão;
Atrasos das edições e falta de alternativas conduzem os dirigentes a procurar soluções na AEP ou Brasil;
Ter uma imagem única para as edições do CNE;
O CNE deve oferecer a base, em termos de livros, e essa já existe. É depois selecionar o que existe no mercado e oferecer. Esta oferta poderá estar disponível no DMF e, essencialmente, em lista, por área temática, num *site* de recomendações revistas e aprovadas pelo CNE;
Apesar de haver exceções, as publicações disponíveis no DMF sofrem da «Patologia DMF» - isto é, não são pensadas em termos escutistas, mas sim no seu valor de venda;
O CNE deveria ter uma política editorial global, que incluía a Flor-de-Lis, os regulamentos, atos oficiais, manuais e demais oferta. Não se percebe como não há uma compilação dos artigos relevantes para os jovens e/ou animadores da FL e a sua oferta em livro, pelo menos digital;
A "outra literatura" disponível no DMF tende a ser cara, pouco interessante e vendida em vários outros pontos. Em vez de ocupar espaço com essa bibliografia, seria melhor uma lista *online* de «documentação potencialmente útil», revista e atualizada por uma pequena comissão;
A «biblioteca *online*» do CNE está mal organizada e carece urgentemente dum índice e de busca;
Não faz sentido, para os princípios do CNE, continuar a editar uma revista (Flor de Lis) em papel, quando há possibilidade de ela ser editada em formato digital. É muito papel estragado e dinheiro desperdiçado;
Por vezes o DMF não investe na divulgação de outros livros que não os que já lá estão à venda, o que provoca o desconhecimento da existência dos mesmos;
O CNE devia fazer um serviço nas publicações, que era organizá-las e torná-las disponíveis, fazer coleções numeradas de forma a organizar o que de essencial se deve ler no escutismo, por exemplo: Coleção Essencial: Escutismo para Rapazes, Livro da Selva, A caminho do Triunfo, etc.; Coleção Conhecedor: O livro do visionário, Cartas de um Chefe, etc.; Coleção Escuteiro: Manual de Nós e Ligações, Manual de Cozinha, Manual de Animação, Manual de Orientação (Do género de "Nós e Nós", "Mini-Manual de Técnica Escutista", etc.); Coleção Dirigente: Manual do Dirigente, Manual de Atividades, etc.

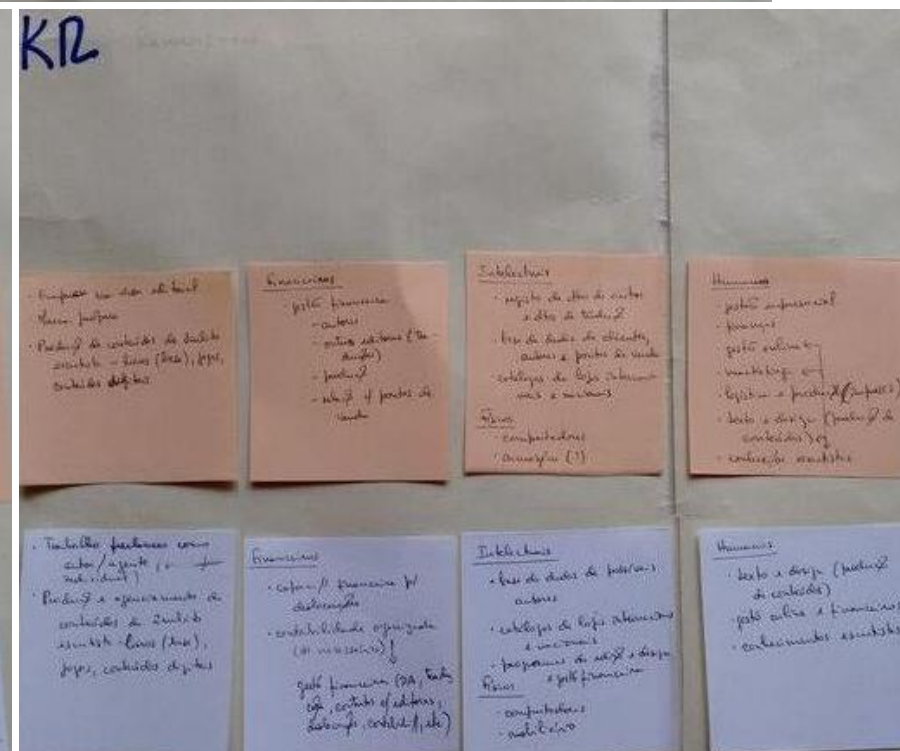
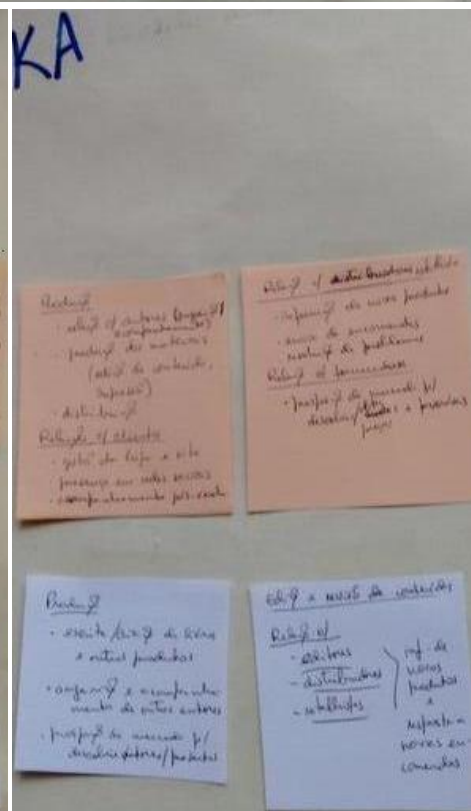
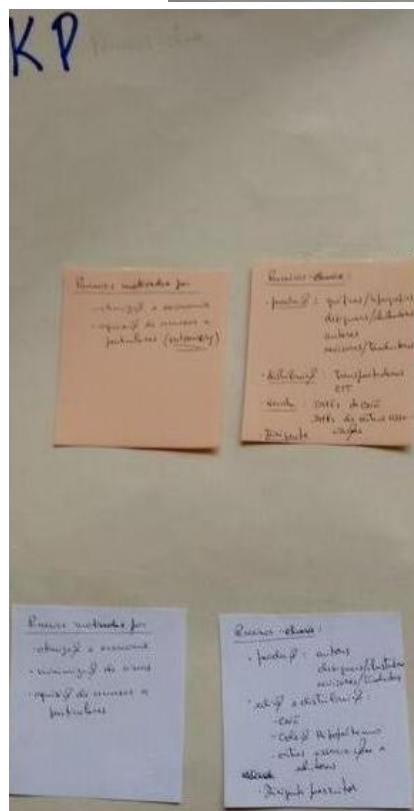
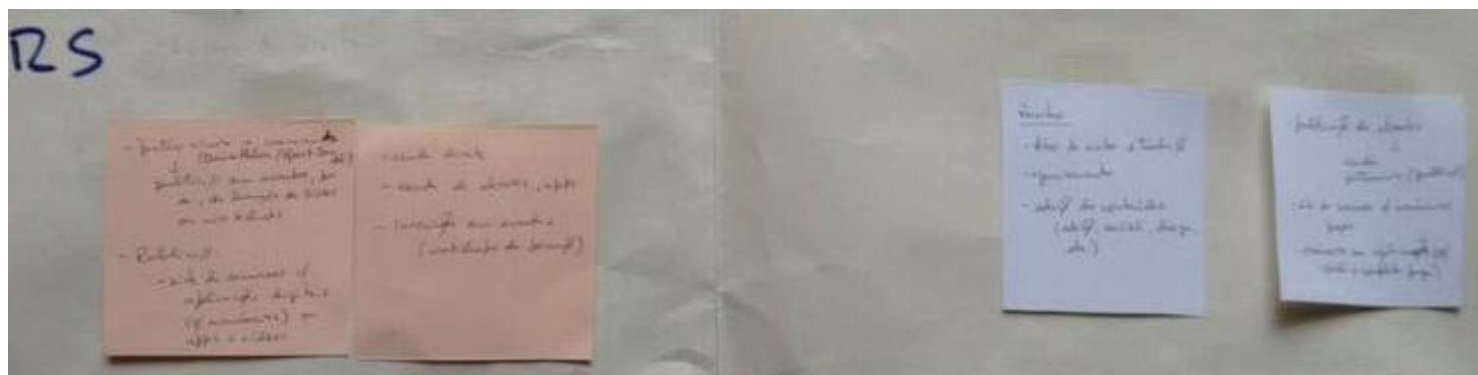
Anexo 6 –Value Proposition Canvas preenchido





Anexo 7 – Business Model Canvas preenchido





Anexo 8 – Orçamento de tesouraria e plano de edição de uma obra (para 2 anos)

[illegible]

[illegible]

Anexo 9 – Orçamento de tesouraria e plano de edição de quatro obras (para 2 anos)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1														
2	Orçamento de tesouraria (para 2 anos)													
3		Jan-2015	Fev-2015	Mar-2015	Abr-2015	Mai-2015	Jun-2015	Jul-2015	Ago-2015	Set-2015	Out-2015	Nov-2015	Dez-2015	Total 2015
4	Vendas em número de exemplares													
5	Distribuídos	0	0	1000	1000	1000	2000	1000	1000	2000	1000	1000	2000	13000
6	Devolvidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Vendas líquidas	0	0	1000	1000	1000	2000	1000	1000	2000	1000	1000	2000	13000
8														
9	Receitas líquidas													
10	Distribuição	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ 5.613,21	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 5.613,21	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 5.613,21	€ 56.132,08
11	Vendas diretas	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
12	Outras vendas	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
13	Cessão de direitos	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
14	Outros	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
15	Total de receitas	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ 5.613,21	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 5.613,21	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 5.613,21	€ 56.132,08
16														
17	Despesas													
18	Adiantamentos e direitos de autor	€ 4.950,00	€ -	€ -	€ 4.950,00	€ -	€ -	€ 4.950,00	€ -	€ -	€ 4.950,00	€ -	€ -	€ 19.800,00
19	Direitos de imagem	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
20	Maquete	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
21	Outros custos de criação	€ 3.050,00	€ -	€ -	€ 3.050,00	€ -	€ -	€ 3.050,00	€ -	€ -	€ 3.050,00	€ -	€ -	€ 12.200,00
22	Composição	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
23	Papel	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
24	Impressão	€ -	€ 7.000,00	€ -	€ -	€ 7.000,00	€ -	€ -	€ 7.000,00	€ -	€ -	€ 7.000,00	€ -	€ 28.000,00
25	Publicidade	€ -	€ 1.050,00	€ -	€ -	€ 1.050,00	€ -	€ -	€ 1.050,00	€ -	€ -	€ 1.050,00	€ -	€ 4.200,00
26	Custos de pessoal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
27	Custos gerais	€ -	€ 4.815,00	€ -	€ -	€ 4.815,00	€ -	€ -	€ 4.815,00	€ -	€ -	€ 4.815,00	€ -	€ 19.260,00
28	IVA e impostos	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
29	Total de despesas	€ 8.000,00	€ 12.865,00	€ -	€ 8.000,00	€ 12.865,00	€ -	€ 8.000,00	€ 12.865,00	€ -	€ 8.000,00	€ 12.865,00	€ -	€ 83.460,00
30														
31	Situação financeira													
32	Receitas - despesas acumuladas	€ -	-€ 8.000,00	-€ 20.865,00	-€ 20.865,00	-€ 28.865,00	-€ 36.116,79	-€ 30.503,58	-€ 32.890,38	-€ 34.528,96	-€ 28.915,75	-€ 31.302,55	-€ 32.941,13	
33	Receitas - despesas do mês	-€ 8.000,00	-€ 12.865,00	€ -	-€ 8.000,00	-€ 7.251,79	€ 5.613,21	-€ 2.386,79	-€ 1.638,58	€ 5.613,21	-€ 2.386,79	-€ 1.638,58	€ 5.613,21	
34	Situação de tesouraria ao final do mês	€ -	-€ 8.000,00	-€ 20.865,00	-€ 20.865,00	-€ 28.865,00	-€ 36.116,79	-€ 30.503,58	-€ 32.890,38	-€ 34.528,96	-€ 28.915,75	-€ 31.302,55	-€ 32.941,13	-€ 27.327,92
35														
36														
37														
38														
39	PVP	€ 7,00												
40	IVA	6,00%												
41	PVP - Imposto	€ 6,60												
42	Margem distribuição	85%												
43														

	A	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB
1						«										
2	Orçamento de tesouraria (para 2 anos)															
3		Total 2015	Jan-2016	Fev-2016	Mar-2016	Abr-2016	Mai-2016	Jun-2016	Jul-2016	Ago-2016	Set-2016	Out-2016	Nov-2016	Dez-2016	Total 2016	Total 2015-2016
4	Vendas em número de exemplares															
5	Distribuídos	13000	2000	1000	2000	0	0	1000	0	0	0	1000	0	0	7000	7000
6	Devolvidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Vendas líquidas	13000	2000	1000	2000	0	0	1000	0	0	0	1000	0	0	7000	7000
8																
9	Receitas líquidas															
10	Distribuição	€ 56.132,08	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 11.226,42	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ -	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ 56.132,08	€ 112.264,15
11	Vendas diretas	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
12	Outras vendas	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
13	Cessão de direitos	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
14	Outros	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
15	Total de receitas	€ 56.132,08	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 11.226,42	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ -	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ 56.132,08	€ 112.264,15
16																
17	Despesas															
18	Adiantamentos e direitos de autor	€ 19.800,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 19.800,00
19	Direitos de imagem	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
20	Maquete	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
21	Outros custos de criação	€ 12.200,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 12.200,00
22	Composição	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
23	Papel	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
24	Impressão	€ 28.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 28.000,00
25	Publicidade	€ 4.200,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 4.200,00
26	Custos de pessoal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
27	Custos gerais	€ 19.260,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 19.260,00
28	IVA e impostos	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
29	Total de despesas	€ 83.460,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 83.460,00
30																
31	Situação financeira															
32	Receitas - despesas acumuladas		-€ 32.941,13	-€ 27.327,92	-€ 16.101,51	-€ 4.875,09	€ 738,11	€ 11.964,53	€ 11.964,53	€ 11.964,53	€ 17.577,74	€ 17.577,74	€ 17.577,74	€ 17.577,74	€ 56.132,08	€ 28.804,15
33	Receitas - despesas do mês		€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 11.226,42	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ -	€ -	€ -	€ 5.613,21		
34	Situação de tesouraria ao final do mês	-€ 27.327,92	-€ 32.941,13	-€ 27.327,92	-€ 16.101,51	-€ 4.875,09	€ 738,11	€ 11.964,53	€ 11.964,53	€ 11.964,53	€ 17.577,74	€ 17.577,74	€ 17.577,74	€ 17.577,74	€ 56.132,08	€ 28.804,15
35																
36																
37																
38																
39	PVP	€ 7,00														
40	IVA	6,00%														
41	PVP - Imposto	€ 6,60														
42	Margem distribuição	85%														

Anexo 10 – Orçamento de tesouraria e plano de edição de quatro obras (com outras receitas)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1														
2	Orçamento de tesouraria (para 2 anos)													
3		Jan-2015	Fev-2015	Mar-2015	Abr-2015	Mai-2015	Jun-2015	Jul-2015	Ago-2015	Set-2015	Out-2015	Nov-2015	Dez-2015	Total 2015
4	Vendas em número de exemplares													
5	Distribuídos	0	0	1000	1000	1000	2000	1000	1000	2000	1000	1000	2000	13000
6	Devolvidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Vendas líquidas	0	0	1000	1000	1000	2000	1000	1000	2000	1000	1000	2000	13000
8														
9	Receitas líquidas													
10	Distribuição	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ 5.613,21	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 5.613,21	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 5.613,21	€ 56.132,08
11	Vendas diretas	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
12	Outras vendas	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
13	Cessão de direitos	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
14	Outros	€ -	€ 2.500,00	€ -	€ -	€ -	€ 2.500,00	€ -	€ -	€ 2.500,00	€ -	€ -	€ 2.500,00	€ 10.000,00
15	Total de receitas	€ -	€ 2.500,00	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ 8.113,21	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 8.113,21	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 8.113,21	€ 66.132,08
16														
17	Despesas													
18	Adiantamentos e direitos de autor	€ 4.950,00	€ -	€ -	€ 4.950,00	€ -	€ -	€ 4.950,00	€ -	€ -	€ 4.950,00	€ -	€ -	€ 19.800,00
19	Direitos de imagem	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
20	Maquete	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
21	Outros custos de criação	€ 3.050,00	€ -	€ -	€ 3.050,00	€ -	€ -	€ 3.050,00	€ -	€ -	€ 3.050,00	€ -	€ -	€ 12.200,00
22	Composição	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
23	Papel	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
24	Impressão	€ -	€ 7.000,00	€ -	€ -	€ 7.000,00	€ -	€ -	€ 7.000,00	€ -	€ -	€ 7.000,00	€ -	€ 28.000,00
25	Publicidade	€ -	€ 1.050,00	€ -	€ -	€ 1.050,00	€ -	€ -	€ 1.050,00	€ -	€ -	€ 1.050,00	€ -	€ 4.200,00
26	Custos de pessoal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
27	Custos gerais	€ -	€ 4.815,00	€ -	€ -	€ 4.815,00	€ -	€ -	€ 4.815,00	€ -	€ -	€ 4.815,00	€ -	€ 19.260,00
28	IVA e impostos	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
29	Total de despesas	€ 8.000,00	€ 12.865,00	€ -	€ 8.000,00	€ 12.865,00	€ -	€ 8.000,00	€ 12.865,00	€ -	€ 8.000,00	€ 12.865,00	€ -	€ 83.460,00
30														
31	Situação financeira													
32	Receitas - despesas acumuladas	€ -	-€ 8.000,00	-€ 18.365,00	-€ 18.365,00	-€ 26.365,00	-€ 33.616,79	-€ 25.503,58	-€ 27.890,38	-€ 29.528,96	-€ 21.415,75	-€ 23.802,55	-€ 25.441,13	
33	Receitas - despesas do mês	-€ 8.000,00	-€ 10.365,00	€ -	-€ 8.000,00	-€ 7.251,79	€ 8.113,21	-€ 2.386,79	-€ 1.638,58	€ 8.113,21	-€ 2.386,79	-€ 1.638,58	€ 8.113,21	
34	Situação de tesouraria ao final do mês	€ -	-€ 8.000,00	-€ 18.365,00	-€ 18.365,00	-€ 26.365,00	-€ 33.616,79	-€ 25.503,58	-€ 27.890,38	-€ 29.528,96	-€ 21.415,75	-€ 23.802,55	-€ 25.441,13	-€ 17.327,92
35														
36														
37														
38														
39	PVP	€ 7,00												
40	IVA	6,00%												
41	PVP - Imposto	€ 6,60												
42	Margem distribuição	85%												

	A	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB
1						«										
2	Orçamento de tesouraria (para 2 anos)															
3		Total 2015	Jan-2016	Fev-2016	Mar-2016	Abr-2016	Mai-2016	Jun-2016	Jul-2016	Ago-2016	Set-2016	Out-2016	Nov-2016	Dez-2016	Total 2016	Total 2015-2016
4	Vendas em número de exemplares															
5	Distribuídos	13000	2000	1000	2000	0	0	1000	0	0	0	1000	0	0	7000	7000
6	Devolvidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Vendas líquidas	13000	2000	1000	2000	0	0	1000	0	0	0	1000	0	0	7000	7000
8																
9	Receitas líquidas															
10	Distribuição	€ 56.132,08	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 11.226,42	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ -	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ 56.132,08	€ 112.264,15
11	Vendas diretas	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
12	Outras vendas	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
13	Cessão de direitos	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
14	Outros	€ 10.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 10.000,00
15	Total de receitas	€ 66.132,08	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 11.226,42	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ -	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ 56.132,08	€ 122.264,15
16																
17	Despesas															
18	Adiantamentos e direitos de autor	€ 19.800,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 19.800,00
19	Direitos de imagem	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
20	Maquete	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
21	Outros custos de criação	€ 12.200,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 12.200,00
22	Composição	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
23	Papel	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
24	Impressão	€ 28.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 28.000,00
25	Publicidade	€ 4.200,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 4.200,00
26	Custos de pessoal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
27	Custos gerais	€ 19.260,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 19.260,00
28	IVA e impostos	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
29	Total de despesas	€ 83.460,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 83.460,00
30																
31	Situação financeira															
32	Receitas - despesas acumuladas		-€ 25.441,13	-€ 19.827,92	-€ 8.601,51	€ 2.624,91	€ 8.238,11	€ 19.464,53	€ 19.464,53	€ 19.464,53	€ 25.077,74	€ 25.077,74	€ 25.077,74	€ 25.077,74	€ 56.132,08	€ 38.804,15
33	Receitas - despesas do mês		€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ 11.226,42	€ 5.613,21	€ 11.226,42	€ -	€ -	€ 5.613,21	€ -	€ -	€ -	€ 5.613,21		
34	Situação de tesouraria ao final do mês	-€ 17.327,92	-€ 25.441,13	-€ 19.827,92	-€ 8.601,51	€ 2.624,91	€ 8.238,11	€ 19.464,53	€ 19.464,53	€ 19.464,53	€ 25.077,74	€ 25.077,74	€ 25.077,74	€ 25.077,74	€ 56.132,08	€ 38.804,15
35																
36																
37																
38																
39	PVP	€ 7,00														
40	IVA	6,00%														
41	PVP - Imposto	€ 6,60														
42	Margem distribuição	85%														